إدارة الموارد البشرية في القرن الجديد



تأليف
الدكتورة/ رباب فهمي أحمد عبد العال
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة القاهرة

٢٠٢٣

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ الله

لا إله إلا هو الحي القيوم لا تأخذه سنة ولا نوم له ما في السماوات وما في الأرض من ذا الذي يشفع عنده إلا بإذنه يعلم ما بين أيديهم وما خلفهم ولا يحيطون بشيء من علمه إلا بما شاء وسع كرسيه السماوات والأرض ولا يئوده حفظهما وهو العلي العظيم ﴾

﴿رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي ﴾

﴿وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب ﴾

﴿وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً ﴾

صدق الله العظيم

مقدمة

في الآونة الأخيرة لاح في الأفق توجه نحو ضرورة إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية كنتيجة طبيعية لتعاظم دور الإنسان واعتباره السبيل الوحيد لمواجهة تحديات وتعقيدات الأعمال المتزايدة والمتسارعة الإيقاع والناتجة عما أفرزته التحولات الحديثة الجذرية في بيئة الأعمال المعاصرة سواء علي المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي أو الثقافي. وبالتالي تغيرت النظرة إلي الإنسان من مجرد كونه عنصراً من عناصر الإنتاج له تكلفته إلي كونه أهم تلك العناصر والمصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية التي أصبح اقتناؤها السبيل الوحيد للتميز والجدارة والبقاء في بيئة أعمال تسودها المنافسة العالمية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار موضة التحالفات والاندماجات ما بين كبريات المنظمات وتحول العالم إلي قرية صغيرة بلا حدود فاصلة.

وعليه فالمورد البشري هو الوحدة الأولية التي تتكون منها وتقوم عليها المنظمات، ويمثل مصدر الحركة والدفع لأداء المنظمات ككل. وهو الذي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة المستدامة ٢٠٣٠ لأي دولة على تنميته وتطويره باستمرار. وبالتالي فإدارة الموارد البشرية تعد العمود الفقري للمنظمات في تحقيقها لأهدافها. ومن هذا المنطلق ظهر المدخل السلوكي في الإدارة والذي قدم منطقاً متميزاً يرى أن العامل الأساسي المُحدِد لكفاءة الإدارة وقدرتها علي تحقيق أهدافها هو "الفرد". وبرغم أن دراسة علم إدارة الموارد البشرية من أهم الأولويات لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة والمجتمعات عموماً، إلا أن الاهتمام به علي المستوى الإنساني العام في الحياة الأكاديمية لم يبدأ إلا في وقت متأخر في حياة البشرية.

لذا استهدف هذا المُؤَلَّفْ استجلاء أهم القضايا المعاصرة والتحولات التي حدثت في بيئة الأعمال وما أفرزته من تحديات تواجه المورد البشري وانعكاساتها علي كيفية إدارته من أجل التمكن من توجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

وتحقيقاً لهذه الأهداف فسيتكون هذا المُؤَلَّفْ من اثنا عشر فصلاً يغطي بوجه عام قضايا معاصرة في إدارة الموارد البشرية. وذلك كما يلي:

الفصل الأول: التحديات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفصل الرابع: السقف الزجاجي...حقيقة أم وهم؟

الفصل الخامس: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل السادس: إدارة التنوع الثقافي.

الفصل السابع: التطويع التنظيمي.

الفصل الثامن: مفهوم التوافق في مجال إدارة الموارد البشرية.

الفصل التاسع: الأداء السياقي.

الفصل العاشر: المسئولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل.

الفصل الحادي عشر: السلوك السياسي في المنظمة.

الفصل الثاني عشر: آثار وتداعيات أزمة (كوفيد - ١٩) علي مجال إدارة الموارد البشرية

وفي النهاية أتوجه إلي الله عز وجل شاكرةً فضله وتوفيقه بإتمام هذا المُؤَلَفْ وأساله تعالي أن يجعل هذا العمل جهداً خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون محققاً للفائدة المرجوة منه سواء لطلاب العلم المهتمين بهذا الفرع من المعرفة أو للممارسين لهذا المجال، وأن يرقى لأن يكون عِلماً يُنتفع به يرضي الله به عني وعن والديّ يوم التلاق. اللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني علماً.

﴿وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين﴾

د. رباب فهمي احمد عبد العال

فهرس المحتويات

الفصل	المحتويات	الصفحة

الفصل	المحتويات	الصفحة

الفصل	المحتويات	الصفحة

الفصل	المحتويات	الصفحة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الفصل الأول

التحديات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١. التحديات المعاصرة في القرن الجديد.

٢. التحولات في مجال العمل في بيئة الأعمال المعاصرة.

٣. الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

٤. سمات المنظمات المعاصرة والتي سيعايشها ويعمل بها.

المقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية من أهم مقومات المنظمات المعاصرة لمواجهة التطورات الحديثة المتسارعة التي يشهدها القرن الجديد.

فمن أجل تفهم كيفية إدارة المورد البشري بشكل متكامل وبنظرة شمولية أعم فإنه من الأهمية بمكان التعرف على المتغيرات المحيطة بالمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة وتأثيرها على ذلك المورد، وخاصة أن مجال إدارة الموارد البشرية مرتبط بشكل قوى بالكثير من التحولات المعاصرة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية والتي تنتج عنها تحديات يجب على المنظمات مواجهتها وإلا ستفضي بها إلي الانهيار والفناء.

من أهم وسائل المنظمات لمواجهة تلك التحديات هي الموارد البشرية المتاحة لديها بما تمثله من موارد استراتيجية وتنافسية، حيث أنها المورد الوحيد الذي يصعب تقليده أو محاكاته بشكل متطابق من قبل المنافسين وبالتالي فإن سلوكه هو الذي يمكنه أن يميز منظمة عن غيرها من المنافسين. وهو ما يلقي الضوء حول ضرورة الاهتمام بمختلف مجالات إدارة الموارد البشرية.

تتمثل أهم التحديات المعاصرة فيما يلي:

١- العالمية.

٢- المنافسة.

٣- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية.

٤- التحول من عصر الصناعة إلي عصر المعرفة.

٥- تنوع قوة العمل.

٦- الثورات التكنولوجية.

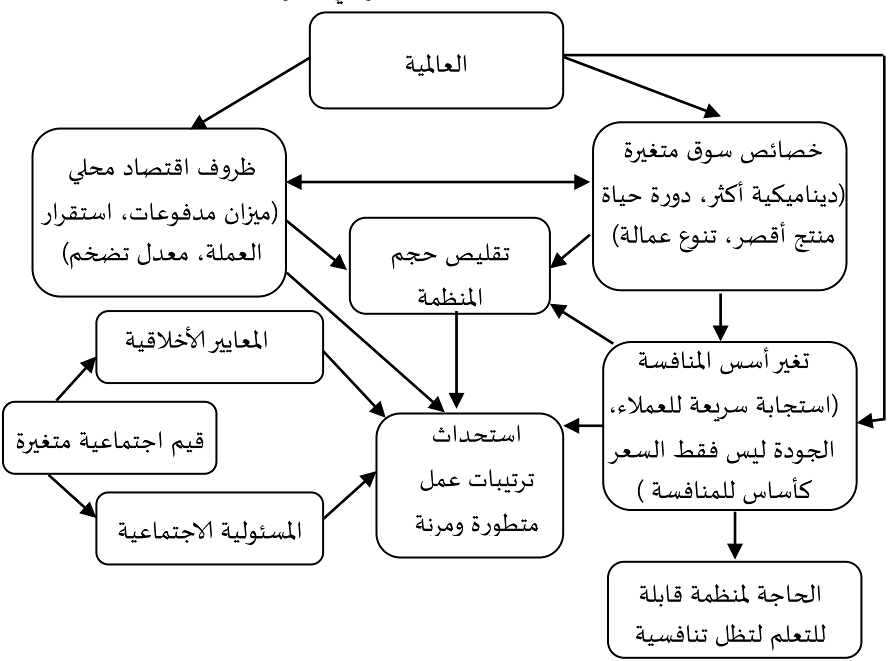
٧- استحداث ترتيبات عمل متطورة ومرنة.

٨- ثورة الجودة.

٩- المسئولية الاجتماعية للشركة وأخلاقيات العمل.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (١/١): التحديات المعاصرة في القرن الجديد



ونتج عن التحديات المعاصرة أن حدثت ثورة وتحولات جذرية في مجال العمل علي مستوي العالم أجمع يمكن تلخيصها بشكل مبسط من خلال الشكل التالي:

شكل (٢/١): التحولات في مجال العمل في بيئة الأعمال المعاصرة



أولاً- العالمية (*Globalization*):

أصبحت قضية العالمية أو الكوكبة أو العولمة كما يُطلِق عليها البعض واقعاً ملموساً أفرز تغيرات جوهرية في مجال السلوك التنظيمي. فبسبب العالمية والتفاعل مع المتغيرات المعاصرة انفتح العالم، وسقطت الحواجز التجارية بين أسواقه وأصبح كله كقرية صغيرة بلا حواجز ولا قيود وخاصة بعد العمل باتفاقية الجات. وهي معاهدة دولية متعددة الأطراف تتضمن حقوقاً والتزامات متبادلة عقدت بين حكومات الدول الموقعة عليها بهدف تحرير العلاقات التجارية وبناء نظام تجارى عالمي متعدد الأطراف. وقد انضمت مصر إلي الجات عام ١٩٧٠ وتعتبر من الدول الرائدة والتي شاركت بفعالية في مفاوضات جولة أورجواي.

طبقاً للجات فإن مصر تعد من الدول الصغيرة التي يقل متوسط دخل الفرد فيها عن ١٠٠٠$. وقد أعطت الاتفاقية الدول النامية وتحديداً الصغيرة عدد من الامتيازات (مثل إمكانية الحصول علي تعويض عن الآثار السلبية الناتجة عن الانخفاض التدريجي للدعم، منح فترة أطول لتنفيذ التزاماتها المتعلقة بالاتفاقية). وبالتالي فعلي المنظمات الاستفادة من تلك الامتيازات.

ولذلك فالعالمية تدعو إلي بناء برامج لإدارة تحويل المنظمات من القالب التقليدي إلي القوالب الحديثة لكي تستطيع الاستفادة من الفرص التسويقية العالمية مثل فرص التصدير، فرص الحصول علي التكنولوجيا الحديثة، فرص جذب الاستثمارات العالمية، فرص بناء تحالفات استراتيجية بين المنظمات المحلية والعربية أو العالمية. وذلك بغرض تقوية المراكز التنافسية للمنظمات.

ولذلك وجب علي المنظمات أن تتبع استراتيجيات مختلفة وأن تحدد أدوات المنافسة في القرن القادم حتى تتمكن كل منظمة من تحديد كيفية التعامل معها، ونوع ثقافة المنظمة المناسبة، وكيفية تغيير الثقافات التنظيمية الحالية إلي ثقافة فاعلة تضاعف من الإنتاجية والأرباح.

فإذا نظرنا للسيارة مثلاً نجد أنها مكونة من أجزاء (كأبواب، إطارات، زجاج، موتور، مفروشات..) يمكن أن يتم تصنيعها في دول مختلفة وتجميعها في دول أخرى. حيث يتم اختيار أفضل مكان لتصنيع أي جزء منها في ضوء اعتبارات التكلفة والجودة وتوافر المواد

الخام والعمالة اللازمين لتصنيع تلك الأجزاء بغض النظر عن الدولة الأم للمُنتَج (السيارة).

تجدر الإشارة إلي أن التجارة العالمية قد قفزت من ٣٠٨ بليون دولار عام ١٩٥٠ إلي ٣,٨ تريليون دولار عام ١٩٩٣. وبعد ما كانت تمثل ٧% فقط من الناتج الإجمالي العالمي عام ١٩٥٠ زادت النسبة إلي ٢٣% عام ١٩٩٧. وهي أيضاً تمثل ٧٠% من الناتج الإجمالي المحلي في عدد الدول. ويمكن إيعاز هذا التطور إلي عدة عوامل من أهمها:

أ- انخفاض تكاليف النقل والمواصلات ووسائل الاتصال بسبب التطورات التكنولوجية.

ب- تقليص الحماية علي المنتجات الوطنية من قبل الكثير من الدول وبالتالي تدنية القيود المفروضة علي حرية التجارة ما بين تلك الدول.

ت- امتد تطور الأمم إلي تشجيع اقتصادها علي التصدير وفتح أبوابها أمام الشركات الأجنبية للبحث عن استثمارات. الأمر الذي دفع الدول بما فيها النامية إلي تحسين منتجاتها وتطوير صادراتها أملاً في تدعيم اقتصادها وناتجها القومي وفتح أسواقها للمنظمات الأجنبية للاستثمار فيها مما ساهم في زيادة فرص النمو الاقتصادي والمنافسة عبر الدول.

يتضح مما سبق أن التجارة الدولية هي المحرك الرئيس للعالمية من خلال الشركات متعددة الجنسيات أو عابرة القارات (*Multinational Corporations "Mncs"*). وهي شركات تعمل في دول مختلفة ولها مركز رئيس يقع في دولة واحدة.

تجدر الإشارة إلي أن أكبر ٣٠٠ شركة متعددة الجنسية تستحوذ علي ربع الأصول المنتجة في العالم، وتتحكم في ٧٣% من الاستهلاك العالمي وتمتلك أكبر شركة منها أصولا تبلغ ٣,١ تريليون دولار، وتنمو هذه الشركات بمعدل مرتفع يصل إلي ١٠% سنوياً، وهو ضعف معدل الإنتاج الدولي، كلها شركات غربية باستثناء شركتين يابانيتين، كما تسهم بنسبة ٤٠% من الصادرات الدولية، والعديد منها يحقق ربحاً سنوياً أكبر من الدخل القومي للعديد من الدول. فمثلاً تحقق جنرال موتورز ربحاً سنوياً أكبر من الدخل القومي للدنمارك أو الأرجنتين أو النمسا، و(*IBM*) تحقق ربحاً سنوياً أكبر من الدخل القومي لكولومبيا أو اليونان أو نيوزيلندا.

ويوجد حالياً ما يربو على ٣٥,٠٠٠ شركة متعددة الجنسية عبر مختلف أرجاء العالم وأعدادها في تزايد مستمر خاصة في مجال التكنولوجيا (*High-Tech*)، وأكثر من ٥٠% من

أصول تلك الشركات مستثمر خارج الدولة الأم الخاصة بكل منها. وبالتبعية نجد أن توزيع القوى العاملة في تلك الشركات يخضع لنفس النمط. فمثلاً نجد أن أكثر من نصف العاملين في شركة ماتسوشيتا اليابانية (مركزها الرئيس اليابان) يعملون ويقيمون في دول أخري عبر العالم. ولذلك نجد أن تلك الشركات وفروعها التي تجاوزت ١٧٠,٠٠٠ فرع منتشرين عبر أرجاء العالم مسئولين عن انتشار ظاهرة المغتربين (*Expatriates*) وهم أفراد ينتمون لدولة معينة ولكنهم يقيمون ويعملون في دولة أخرى.

وبالتالي فقد أصبح لظاهرة العالمية تأثيرات متداخلة ومركبة في حياة الأفراد عبر العالم، وهو ما دفع المهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية إلي إلقاء الضوء علي تلك التأثيرات بإيجابياتها وسلبياتها سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

وقد صرح أحد الخبراء في هذا المجال بأن "أي مشكلة دولية في الواقع تحدث بسبب إما الأفراد أو بسبب أسلوب هؤلاء الأفراد في محاولة حلها". ومن ثم فإن اختيار الفرد المناسب في الوظيفة أو المنظمة المناسبة في الدولة المناسبة وفي التوقيت المناسب هو السبيل الرئيس لنجاح تلك المنظمة ونموها علي الصعيد العالمي.

ومن أهم تأثيرات ظاهرة العالمية علي إدارة الموارد البشرية والتي شكلت محور اهتمام المختصين في هذا المجال هو تأثير الثقافة علي اتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي. فالثقافة هي مجموعة القيم والأعراف (التقاليد) والمعتقدات التي يتشاركها أبناء مجتمع معين. وهنا يثور في الذهن سؤالين هما:

س١: هل الأفراد المنتمين لجنسيات مختلفة ويعملون معا بمنظمة واحدة يحملون نفس الثقافة؟

بالطبع فالإجابة لا؛ فوفقاً للتعريف السابق للثقافة يتضح أنها تختلف من دولة لأخرى بل داخل الدولة الواحدة تنقسم إلي ثقافات فرعية داخل المجتمع الكلي.

علي سبيل المثال نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية تمثل مجتمع متعدد الثقافات (*Multicultural Society*) حيث يقطن بها أجناس وأصول عرقية لكل منهم ثقافتهم الخاصة بهم.

والسؤال التالي المترتب علي إجابة الأول بأن لكل أبناء دولة واحدة ثقافة عامة تجمعهم وتميزهم عن أبناء الدول الأخرى، إذا:

س٢: هل هؤلاء الأفراد المختلفين ثقافياً متشابهين في سلوكهم في العمل وفي كيفية إدارتهم؟

والإجابة أيضاً بالنفي لأن سلوكياتهم في العمل ستختلف بناء علي اختلاف ثقافاتهم وطريقة إدارتهم ستختلف تبعاً لذلك.

وتجدر الإشارة إلي أن النظرة الضيقة والمتحيزة في الإدارة والتي سادت حقبة الخمسينيات والستينيات كانت أحد أسباب تأخر الاهتمام بعلم إدارة الموارد البشرية. حيث أهمل الباحثون في هذا المجال أثر التباين الثقافي علي المنظمات، وبنوا نظرياتهم علي افتراضين يشوبهما التحيز والقصور قائمين علي مدخل جامد يفترض التوحد والتقارب (*Convergence*). والافتراضين هما:

١- أن هناك مبادئ مثلي للإدارة الناجحة. أي باتباعها وتطبيقها علي أي أفراد في منظمة تعمل في أي مكان وأي زمان ستحقق أفضل النتائج.

٢- أن الممارسات الإدارية التي نجحت في الولايات المتحدة الأمريكية هي الممارسات المثلي.

وقد يرجع هذا التحيز بسبب أن دراسة إدارة الموارد البشرية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما كانت تمثل القوة الاقتصادية الوحيدة المسيطرة علي العالم أجمع. ولكن مع تزايد العالمية والمنافسة أصبح المدخل الأمريكي مضلل إلي حد بعيد. حيث اتضح أن هناك سياسات إدارية أخرى قد نجحت في دول أخري في تحقيق أهدافها باتباع مداخل مختلفة تختلف عن المدخل الأمريكي. هذه المداخل تأخذ دعائمها من الثقافة القائمة فيها. مما يدل علي أن هناك طرق مختلفة لإدارة الموارد البشرية يمكنها أن تؤدي لتحقيق الكفاءة والفعالية.

بناءً عليه، فإن حسن إدارة الموارد البشرية يستلزم فهم النسق الثقافي الذي تعمل تلك الموارد البشرية في إطاره. بمعني افتراض التعدد وليس التوحد.

علي سبيل المثال، نجد أن التقاليد في المجتمع الأمريكي تسمح بأن يُوجِّه المرؤوس استفسارات لرئيسه في العمل، بينما يعتبر ذلك من المحرمات في المجتمع الياباني.

بناء علي كل ما سبق يتضح أنه قد تنامي تركيز واهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية علي تأثير الثقافة علي تلك الموارد.

ثانياً- المنافسة (*Competition*):

نتج عن الاتجاه للعالمية وانفتاح الأسواق أن اشتدت حدة المنافسة بين المنظمات وأصبح هناك ضغوط هائلة تُمارس من الشركات العملاقة عابرة القارات مما ترتب عليه اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. حيث لم يعد التنافس قاصراً علي منظمات البيئة المحلية ولا حتى الإقليمية بل امتد للمنظمات الدولية ومتعددة الجنسيات. مما نتج عنه اتصاف المنافسة العالمية بكونها أقوي وأبرز المتغيرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة.

مما يؤكد ذلك ما يلي:

١- في الستينيات كانت ٧% فقط من المنظمات العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية تتأثر بالمنافسة الخارجية، أما الآن فقد قفزت النسبة لأكثر من ٧٠%.

٢- تمثل التجارة الدولية حوالي ٢٠% تقريباً من إجمالي الوظائف بالولايات المتحدة الأمريكية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

٣- إن كل بليون دولار من قيمة صادرات الولايات المتحدة الأمريكية يخلق ٢٠,٠٠٠ فرصة عمل جديدة.

ثالثاً- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية:

بعد الحرب العالمية الثانية اتجهت مجموعة من دول العالم نحو التكتل من أجل تدعيم مراكزها الاقتصادية، حتى أطلق علي القرن العشرين بعصر التكتلات الاقتصادية. وقد بنت هذه التكتلات أساسها الفكري علي نظرية التكامل الاقتصادي. وقد نشأت التكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، والتحالفات الاستراتيجية بين الدول والشركات العملاقة في مختلف المجالات، وتصاعدت حركة الاندماج والاستحواذ بين الشركات العملاقة ومن الجنسيات المختلفة وانتشرت إلي مناطق أخرى من العالم بعد بروز ظاهرة العالمية والمنافسة الشديدة بين المنظمات في نهاية القرن العشرين.

ويُعرف التكتل الاقتصادي بأنه يُعبر عن درجة معينة من درجات التكامل الاقتصادي الذي يقوم علي تجمع مجموعة من الدول بينهم روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل في الظروف الاقتصادية، أي أن تكون دولاً متجانسة اقتصادياً أو جغرافياً أو تاريخياً أو ثقافياً أو اجتماعياً، والتي تجمعها مجموعة من المصالح الاقتصادية المشتركة، بهدف

تعظيم تلك المصالح وزيادة التجارة الدولية البينية لتحقيق أكبر عائد ممكن، ثم الوصول إلى أقصى درجة من الرفاهية الاقتصادية لشعوب تلك الدول.

وتسعي التكتلات إلي تحقيق عدة أهداف منها؛ زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، التغلب علي مشكلة ضيق السوق المحلية، حسن استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة، تحسين أداء اقتصادياتها من خلال زيادة التبادل التجاري بين أعضائها.

وفي الآونة الأخيرة أصبحت هذه التكتلات تشكل خريطة للعالم حيث تستحوذ علي ٨٠% من حجم التجارة العالمي، ٩٠% من براءات الاختراع والتقدم التكنولوجي. منها يلي:

١- **في أمريكا:** تم إنشاء منطقة التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية (النافتا) عام ١٩٩٢. ويضم الولايات المتحدة وكندا والمكسيك، وبصدد قيام تكتل الأمريكيتين الشمالية والجنوبية، كما تم إنشاء الكثير من الترتيبات الإقليمية بين الكثير من دول أمريكا اللاتينية.

٢- **في أوربا:** كانت التطورات أسرع فقام الاتحاد الأوربي، الذي يعتبر من أجدر التكتلات الاقتصادية القائمة حالياً، وزاد عدد الدول في عضويته حتى أصبح يضم ٢٥ دولة، إضافة إلى تكامله النقدي واستخدام العملة الموحدة (اليورو) مع مطلع عام ١٩٩٩، ودخوله في اتفاقيات تجارة حرة وفي اتحاد جمركي مع تركيا، واتفاقيات مشاركة مع دول جنوب البحر المتوسط.

٣- **في شرق آسيا:** وقعت دول جنوب شرق آسيا اتفاق للتجارة الحرة عرف باسم (الآسيان)، كما أنشئ في منطقة آسيا منتدى التعاون الاقتصادي لدول شرق آسيا والمحيط الهادي (الأبيك "*APEC*").

٤- **في المنطقة العربية:** بدأت بمشروع السوق العربية المشتركة عام ١٩٦٤، ثم محاولة إقامة تجمعات إقليمية كمجلس التعاون الخليجي واتحاد المغرب العربي. ومنذ عام ١٩٩٨ تسعى الدول العربية إلى تحقيق منطقة تجارة حرة عربية كبرى، تهدف إلى تحقيق التحرير الكامل للتجارة البينية العربية.

٥- **في إفريقيا:** قامت تكتلات إقليمية من أبرزها إقامة السوق المشتركة لشرق وجنوب إفريقيا (الكوميسا)، والتي تسعى إلى تنسيق الجهود لمواجهة ما يحدث في البيئة الاقتصادية العالمية.

رابعاً- التحول من عصر الصناعة إلي عصر المعرفة:

يُعتبر من أهم التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية في العصر الحالي. فالمعرفة هي القوة (*Knowledge Is Power*). والفرد يكون قوياً في مجال معين بقدر معرفته لأبعاد هذا المجال. والعبرة ليس فقط بما يملكه الفرد من معرفة ولكن بمدي قدرته علي حسن توظيف واستثمار ما يُتاح له من معرفة في مختلف المواقف التي تواجهه (أي هندسة المعرفة). ومن مظاهر عصر المعرفة ما يلي:

١- إن المنظمة الناجحة اقتصادياً هي المنظمة التي تحتوي منتجاتها علي أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية (مثل صناعة الإلكترونيات).

٢- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في مجالات المعرفة مقارنة بغيرهم (مثل تزايد الطلب علي مبرمجي ومحللي النظم).

٣- أن نجاح المنظمة الحديثة يعتمد علي جودة ما يتوافر لديها من رأس مال بشري. أي مقدار المعرفة لديهم وليس عددهم.

٤- تحول الصراع العالمي بين الدول من صراع علي الموارد المادية إلي صراع علي المعرفة.

٥- ان فشل المنظمات يرجع إلي سوء إدارة المعرفة وليس سوء إدارة الموارد المادية.

خصائص عصر المعرفة:

١- تزايد أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي أهمية إدارته.

٢- التحول من الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية).

٣- تضاؤل المكونات الإنتاجية مقارنة بالمعرفية في المنتجات. فمثلاً نجد أن الهاتف المحمول ذاته يتكون من مجموعة بسيطة من المكونات المادية من المواد البلاستيكية ومشتقاتها ولكن المكون الأهم فيه هو الجانب المعرفي (كيفية عمل الجهاز لوظائفه المعقدة). فالمعرفة تتمثل في الجهود البشرية والتجارب الكثيرة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحمله الآن فهي تمثل سر الصنعة "*Know How*".

٤- الحاجة لأن تكون المنظمات قابلة للتعلم "*Learner Organization*". أي مُثَقَفة، فالمنظمة لا تتطور فعلاً إلا إذا تعلمت شيئاً جديداً. والتعلم له شقان؛ شق متعلق

باكتساب المعرفة، والأخر متعلق بتطبيقها. ويحدث التعلم عندما تكون المنظمة قادرة علي خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل ممارستها بما يتفق مع تلك المعارف الجديدة المكتسبة. أي أن عملية التعلم لا تقتصر علي اكتساب المعارف فحسب، بل تقتضي أيضاً ضرورة تطبيقها والاستفادة منها. أي أن اكتسابها يعتبر شرط أساسي ولكنه غير كافي لحدوث التعلم. والسبيل للتعلم يبدأ من قدرة المنظمة علي توليد الأفكار الجديدة من خلال تدعيم الإبداع والابتكار لدي العاملين.

وعليه فإن اتصاف المنظمة بأنها قابلة للتعلم يتطلب القيام بما يلي:

١- تطبيق الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

٢- تجريب أساليب العمل الجديدة.

٣- التعلم من الخبرة الذاتية.

٤- التعلم من الممارسات المتميزة للغير.

٥- القدرة علي نقل المعرفة بسرعة وكفاءة إلي الواقع العملي أي القدرة علي تطبيقها بواسطة العاملين.

خامساً- تنوع قوة العمل (*The Diversification of The Workforce*):

في أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات حدثت طفرة في مجال تنوع قوة العمل نتيجة للعالمية وانفتاح الأسواق من جهة وتزايد دخول المرأة لسوق العمل من جهة أخري والتباين الثقافي بين الدول المختلفة أو حتى داخل الدولة الواحدة أو المنظمة الواحدة.

فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية يعمل في المنظمة الواحدة عاملين من أجناس وديانات وجنسيات وأصول عرقية مختلفة.

وقد أخذ هذا التنوع الكثير من الصور عبر مراحل تطور البشرية من أبرزها:

١- **التنوع الثقافي:** نتج عن تشغيل قوى عاملة من مختلف الجنسيات (في حالة الشركات العالمية)، أو من مختلف البيئات الاجتماعية عموماً حتى من داخل الدولة الواحدة وما يعكسه من ثقافات مختلفة.

٢- **التنوع النوعي:** نتج من زيادة نسبة مشاركة المرأة في مجال العمل حتى بلغت النصف تقريباً في الولايات المتحدة الأمريكية علي سبيل المثال.

٣- **التنوع العرقي:** نتج عن زيادة نسبة تشغيل العاملين من أصول أفريقية أو أسيوية

(نظراً لانخفاض تكلفتهم) وعدم الاقتصار أو التفضيل للجنس الأبيض فقط.

٤- **التنــوع التعليمــي:** نتج عن ارتفاع مستويات التعليم بين القوى العاملة واشتداد ضغوطهم من أجل ظروف عمل أفضل ومشاركة أوسع في إدارة المنظمات بما يحقق مصالحهم.

٥- **التنــوع العمــري:** نتج عن الانتعاش الاقتصادي الذي حدث بعد الحرب العالمية الثانية أن حدث انفجار سكاني بزيادة نسبة المواليد ومتوسط الأعمار من جهة وانخفاض نسبة الوفيات من جهة أخرى. هذا الوضع ترتب عليه إعادة النظر في الكثير من السياسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية مثل سياسات التعيين، التقاعد.

تأثير تنوع قوة العمل علي مجال إدارة الموارد البشرية:

ترتب علي هذا التنوع المتزايد في قوة العمل اتباع الكثير من المنظمات لسياسات جديدة لإدارة الموارد البشرية من أجل التمكن من توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. هذه السياسات الجديدة تقوم علي احترام التنوع في قوة العمل ومعاونة العاملين في إشباع حاجاتهم الفردية والاجتماعية والتزاماتهم العائلية مما يجعلهم أكثر قدرة ورغبة علي العمل ومن ثم التمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية.

من أمثلة تلك السياسات:

١- توفير برامج رعاية متنوعة للعاملين لتخفيف أعباء الحياة عليهم مثل توفير وجبات غذائية مجاناً أو بأسعار رمزية، توفير وسائل انتقال للعمل وغيرها من أجل أن يتفرغ العاملين للعمل.

٢- توفير دور لرعاية المسنين من أباء العاملين أو ذويهم.

٣- توفير دور لرعاية أبناء العاملين من الأطفال أو ذوي الاحتياجات الخاصة في مواقع قريبة من مواقع العمل حتى يتسنى للعاملين أداء وظائفهم وأبنائهم في مأمن من المخاطر ويستطيعون الاطمئنان عليهم بيسر.

وبرغم أن تلك البرامج والسياسات السابقة لها تكلفتها إلا أن لها مميزاتها التي تبرر تلك التكلفة وتفوقها في كثير من الأحيان.

من هذه المزايا ما يلي:

١- مساعدة المنظمة في جذب الكفاءات من سوق العمل مما يمنحها ميزة تنافسية

مقارنة بالمنظمات الأخرى غير المطبقة لمثل تلك السياسات.

٢- مساعدة المنظمة في الاحتفاظ بتلك الكفاءات بدلاً من هروبها للمنافسين الذين يقدمون مزايا أفضل. وبالإضافة لذلك توفير نفقات الإحلال. فقد وجدت شركة *AT&T* (وهي شركة أمريكية تعمل في مجال الاتصالات، تم تأسيسها سنة ١٩٨٣). أن متوسط تكلفة السماح للموظف لديها بالحصول علي أجازه لمدة سنة بدون أجر تُكلف الشركة ٣٢% من الأجر السنوي لهذا الموظف في حين تبلغ التكلفة ١٥٠% في حالة إحلاله بغيره.

٣- مساعدة الموظف في التغلب علي بعض مشكلاته الشخصية أو العائلية وحلها ومواجهة التحديات التي قد تعوقه عن العمل - والتي قد تكون خارج نطاق العمل ولا تتعلق بحياته الوظيفية بل تتعلق بحياته الشخصية أو التزاماته العائلية - تجعله أكثر قدرة ورغبة علي القيام بالعمل وبالتالي ضبط وتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

سادساً- التطورات التكنولوجية (*Technological Advances*):

يشهد العالم في الآونة الأخيرة مأزق إداري مرجعه تزامن حدوث تغيرات سريعة ومتعددة وتكنولوجيا متجددة مع واقع إداري مستقر. نتج عن ذلك ثورة إدارية تحاول ملاحقة الثورات التكنولوجية الثلاث الأساسية (ثورة الإلكترونيات، ثورة الاتصالات، ثورة المعلومات). حيث تخلق هذه الثورات الثلاث واقعاً جديداً للإدارة يفرز فرص وتحديات هائلة لم يسبق لها مثيل. لمواجهة هذا الواقع تحتاج الإدارة إلي فلسفة جديدة في شتي مجالات الأعمال عامة وفي مجال إدارة الموارد البشرية خاصة.

من ملامح هذه الفلسفة ما يلي:

١- **الاتجاه نحو منظمات أبسط وأقل في الحجم (*Lean Organizations*):**

حيث أدي إدخال الآلية والميكنة في العمل إلي تقليل أعداد العاملين المطلوبين للقيام بالوظائف وكذلك تقليل عدد العمليات اللازمة لإنتاج المنتجات واختفاء عدد من الوظائف غير الضرورية وبالتالي أصبحت المنظمات أصغر حجماً وأكثر رشاقةً.

فعلي سبيل المثال شركة فورد كان لديها ٤٠٠ موظف في قسم الحسابات بينما شركة مازدا في نفس الحقبة الزمنية كان لديها ٥ موظفين فقط في نفس القسم للقيام بنفس المهام. فما السبب؟

السبب هو اعتماد مازدا آنذاك علي تكنولوجيا الحاسبات الآلية.

يوضح الشكل التالي تصور مبسط لما ستكون عليه الوظائف في بيئة الأعمال المعاصرة.

شكل (٣/١): الوظائف الأقل والأكثر طلباً والمهارات المطلوبة في شاغلها علي مستوي العالم في العصر الحديث



٢- الاتجاه نحو تقليص قوة العمل (*Downsizing*) وإعادة هيكلة العمالة (*Restructuring*) وإعادة هندسة العمليات الإدارية (*Re-Engineering*):

بسبب ضغوط المنافسة والاتجاه نحو تخفيض التكاليف تلجأ بعض المنظمات إلي إلغاء بعض الوظائف وإنهاء خدمة شاغليها أو إحلال العاملين بعقود دائمة بآخرين بعقود مؤقتة. أي أنه بدلاً من إلغاء بعض الوظائف نهائياً قد تلجأ المنظمات إلي تشغيل عاملين بعقود مؤقتة لفترة معينة عند الحاجة إليهم في أوقات النمو والاستغناء عنهم في أوقات الركود. وبالتالي يتم إحلال العمالة المؤقتة محل الدائمة. ويتوقع المختصين بأنه في غضون سنوات قليلة سيعمل نصف قوة العمل بنظام العقود المؤقتة ونظام العمل جزءً من الوقت.

٣- الاتجاه نحو شبكة المنظمات المؤقتة (الافتراضية أو التخيلية *Virtual Organizations*):

في الآونة الأخيرة وكنتيجة للتطورات التكنولوجية الهائلة وزيادة التخصص في المهارات بدرجة لا تستطيع معها أي منظمة من أن تقوم بمفردها بعمل كل شيء. ولذلك فإن المنظمات تُوحِّدْ قواها معاً مؤقتاً لتُكِّوْن منظمة افتراضية. ومن هنا ظهر مفهوم حديث يُدعي المنظمة الافتراضية (أو التخيلية) علي شبكات الانترنت. وهي منظمات عالية المرونة ذات تنظيم مؤقت وليس دائم يشمل عدد من المنظمات التي تستغل قدراتها معاً لاغتنام فرصة معينة. بحيث تختص كل منها في أداء أنشطة محددة أو إنتاج أجزاء معينة من المنتجات التي تتفوق في أدائها أو إنتاجها عن غيرها. أي يتم إنتاج هذه الأجزاء في الدول الأنسب لها من حيث توافر المواد الخام اللازمة أو الوفر في تكاليف العمالة أو التشغيل. وبالتالي تتعاون تلك المنظمات لإنجاز مشروع يحتاج لتكامل قدراتهم وإمكانياتهم معاً وبذلك يُكَوِّنون تحالف شديد القوة ليس له مقر حقيقي فعلي علي أرض الواقع وإنما مقر خيالي علي شبكات الانترنت.

سابعاً- استحداث ترتيبات عمل مرنة وجديدة (*Flexible, New Working Arrangements*):

نتيجة لما سبق - ولتنامي الاتجاه نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع العام وعدم اقتصار العمل مثلما كان قديماً علي ساعات محددة (من ٨ صباحاً- ٢ مساءً) وتنوع قوة العمل بمختلف صوره والثورات التكنولوجية الهائلة - أن أصبح هناك ضرورة إلي وجود ترتيبات عمل مستحدثة تتصف بكونها متطورة وأكثر مرونة وقدرة علي التكيف مع كل تلك التغييرات لتمكن العاملين من أداء مهام وظائفهم بسهولة ويسر أكثر بالنسبة لهم وبكفاءة وفعالية أكثر بالنسبة لمنظماتهم. وبما يتوافق مع ظروفهم وحياتهم الخاصة وقدراتهم وامكانياتهم الشخصية. وبالتأكيد فإن مثل تلك الترتيبات تكون مُنَظمة ومُخططة ومُتفق عليها ما بين العاملين والإدارة. وقد توصلت الدراسات إلي أن تطبيق هذه البرامج والترتيبات قد أدي إلي ارتفاع الرضا الوظيفي وتحسن مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب والدوران. **من أمثلة هذه الترتيبات المستحدثة ما يلي:**

١- **تقليص أوقات العمل اختيارياً** (*Voluntary Reduced Work Time "V-Time"*): أي بأن يُسمح للعاملين أن يعملوا جزءً من أوقات العمل الرسمية اختيارياً وفي المقابل يتقاضون جزء من أجورهم بنفس النسبة. وعادة ما تتراوح نسبة التخفيض من ١٠-٢٠%. ولقد أصبح هذا النوع شائعاً في الكثير من المنظمات الحكومية سواء الأجنبية أو المحلية، مما أدي إلي تحقيق النفع لكل من المنظمة والفرد. حيث وَفّر المزيد من الوقت المُتاح للحياة الشخصية بالنسبة للعاملين وخَفّض تكاليف العمالة بالنسبة للمنظمة.

٢- **ضغط أوقات العمل الأسبوعية في عدد محدود من الأيام** (*Compressed Workweeks*): بمعنى السماح للعاملين أن يخفضوا أيام العمل أسبوعياً إلي عدد أيام أقل مع العمل لساعات أكثر يومياً مع تقاضي نفس الأجر. بمعني أن يعمل الفرد ٤ أيام في الأسبوع كل يوم ١٢ ساعة مثلاً بدلاً من أن يعمل الأسبوع كله (٦ أيام) كل يوم ٨ ساعات (وهي ساعات العمل النمطية) بما يتوافق مع ظروفه. ومن أمثلة ذلك النظام عمل رجال الشرطة أو الأطباء في الخدمة ١٢ ساعة متواصلة ثم يُعطي فترة راحة ١٢ ساعة التالية، أو العمل لمدة ٢٤ ساعة ثم أخذ راحة ٤٨ ساعة التالية.

٣- **توافر برامج مرنة لساعات العمل** (*Flextime Program*): أي بأن يُسمح للعاملين اختيار مواعيد الحضور والانصراف بالنسبة لكل منهم بما يتوافق مع رغبتهم. من أمثلة البرامج المطبقة في الواقع العملي أن يُقسم يوم العمل إلي جزئين بحيث يداوم جميع العاملين من ٩ صباحاً- ١٢ ظهراً (الجزء الأول من اليوم) ومن ثم يتم تقسيم باقي يوم العمل إلي فترات (من ١ - ٣ مساءً، من ٣ - ٦ مساءً، من ٦ - ٩ مساءً) علي أن يترك للعامل حرية اختيار الفترة التي تناسبه من الثلاثة بدائل المتاحة (الجزء الثاني من اليوم).

كذلك من أمثلة تلك البرامج ترك ميعاد بداية الدوام بالنسبة للعامل مفتوح (إلي مدي معين) علي أن يداوم العامل ساعات العمل المطلوبة منه بدءً من لحظة دخوله المنظمة، وذلك بالطبع بالاتفاق مع الإدارة.

٤- **المشاركة في العمل** (*Job Sharing*): بمعنى السماح لاثنين من العاملين أن يتناوبا علي العمل ويشتركان في القيام بمهام وظيفة واحدة بحيث يتقاسمان المسئوليات الوظيفية وساعات العمل والأجر وفقاً لنسبة الوقت الذي عمله كل منهما. وهذه المشاركة قد تكون مؤقتة لإنهاء مهمة معينة أو تكون دائمة. ويُعد هذا البرنامج أحد أشكال العمل لجزءً من

الوقت (*Part Time*). علي سبيل المثال تطبق شركة زيروكس (*Xerox*) هذا البرنامج وخاصة بالنسبة للسيدات حديثي الزواج لكي يتمكنوا من قضاء وقت أطول مع أسرهن الجديدة.

٥- **استخدام تكنولوجيا الاتصالات لأداء العمل عن بعد إلكترونياً (*Telecommuting*) أو المرونة المكانية في أداء العمل (*Flexplace*)**: بمقتضاه يُسمح للعامل بأداء مهام وظيفته عن بعد (*Tel-Working*) من المنزل مثلاً أو من أي مكان من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصالات كالحاسبات الآلية والانترنت وبرامج المشاركة المعلوماتية.

قد توصلت الدراسات في هذا المجال للنتائج التالية:

أ- أن أعداد العاملين المستخدمين لهذا النظام في تزايد مستمر حيث يقدر عددهم في الوقت الراهن بحوالي ٢٥,٠٠٠,٠٠٠ عامل.

ب-شيوع استخدام هذا النظام في المنظمات الصغيرة، حيث وُجد أن ٧٧% من مستخدميه يعملون في منظمات يقل عدد عاملها عن ١٠٠ عامل.

ت-أن هناك ٧٨% من العاملين في كبريات المنظمات والمُسَجَلَة بقائمة مجلة فورتشن ٥٠٠ (وهي قائمة سنوية تقوم بتجميعها ونشرها مجلة فورتشن والتي تضع ترتيباً لأعلى ٥٠٠ شركة مساهمة أمريكية حسب إيراداتها) يقومون بأداء أعمالهم عن بعد.

وتُعد شركة *IBM* (وهي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع الحاسبات والبرمجيات) من أوائل الشركات المطبقة لهذا النظام. فعلي سبيل المثال نجد العاملين في فرع الشركة في ولاية شيكاغو والبالغ عددهم أكثر من ٤٠٠٠ عامل ما بين رجال بيع وفنيين وإداريين لا يلتقون وجهاً لوجه بشكل مباشر إلا مرة أو مرتين أسبوعياً حيث يمارسون مهام وظائفهم من خلال وسائل الاتصال عن بُعد مثل التليفونات المحمولة والحاسبات الآلية والفاكس والبريد الإلكتروني (*E-Mail*). وفي ضوء ذلك الوضع ففي غضون سنوات قليلة ستستغني الشركة عن نصف الأماكن المخصصة للعاملين لديها ولن تكون بحاجة لتداول حوالي ٨٠% أو أكثر من التقارير الورقية التقليدية لأنها ستتم إلكترونياً بين العاملين وبعضهم البعض أو بينهم وبين العملاء أو الإدارة.

ولأن الكمال لله وحده وما عداه من صنع البشر يعتريه الانتقاص فإن هذا النظام له

الكثير من المزايا ولكن يقابلها الكثير من العيوب بالنسبة للأفراد أو المنظمات المعاصرة. ويمكن توضيحها أهمها بشكل مختصر ومبسط من خلال الجدول التالي:

جدول (١/١): مزايا وعيوب نظام العمل الإلكتروني

المزايا	العيوب
١-توفير التكاليف المكتبية. ٢-تحسُّنْ الإنتاجية. ٣-زيادة الربحية. ٤-ارتفاع رضا العاملين بسبب تقليل أعباء الانتقال للعمل وتخفيض تكاليفه، وتقليل الاحتكاك بين العاملين والمشاحنات التي قد تنجم بسبب الاتصالات المباشرة في العمل. ٥-تمكين المنظمات من الوفاء بتعهداتها مع الحكومة بخصوص قوانين حكومية معينة مثل قانون البيئة عام ١٩٩٠ والخاص بعدم تلويث الهواء وهذا يستلزم تخفيض انتقالات العاملين.	١- لا يناسب كل فرد. ٢- قد لا يتناسب مع كل الأعمال. ٣- يتطلب لنجاحه توافر شروط معينة منها: - يحتاج إلي فرد يتمتع بالاعتماد علي النفس، لديه رقابة ذاتية، ولا يحتاج للإشراف المباشر. - يحتاج إلي فرد مُدَرَّبْ تدريب كافي علي استخدام التكنولوجيا، إدارة الوقت، التعامل مع المشكلات الصحية الناتجة عن التكنولوجيا، إحداث التوازن بين حياته الوظيفية والشخصية. ٤- يُعاني من قضية احتساب الأجور بشكل عادل. حيث يصعب وضع معايير لكمية وجودة العمل ووقت الدوام.

وفي ضوء ما سبق توضيحه يجب علي المنظمات أن تعي تماماً تلك العيوب والمشكلات وتضع لها حلول مقبولة للجميع قبل الشروع في تطبيق هذا النظام أملاً في الاستفادة من مزاياه ووفوراته وتفادياً لعيوبه ومشكلاته.

ثامناً- ثورة الجودة (*The Quality Revolution*):

قديماً عاني الأفراد ولسنوات طويلة من انخفاض جودة المنتجات ورداءتها (وتوصيفها بأنها من الدرجة الثانية أو دون المتوسط) إلا أن انفتاح الأسواق ودخول المنتجات الخارجية الأكثر جودة جعل من المنافسة منافسة غير سعرية بالدرجة الأولي وبالتالي أصبح لزاماً علي المنظمات تطبيق أنظمة الجودة لتتمكن من تحقيق المزايا التنافسية. وهذا الوضع أجبر المنظمات المحلية علي الاهتمام بالجودة والسعي للحصول علي شهادات الأيزو بمختلف

فروعها، هذا إذا رغبت تلك المنظمات في النجاح والاستمرار في السوق.

فعلي سبيل المثال في مجال صناعة السيارات دخلت شركة تويوتا ونيسان اليابانيتين سوق السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية بسيارات أقل تكلفة وأكثر عملية مقارنة بسيارات شركات فورد وكرايزلر وجنرال موتورز مما جعل المستهلك الأمريكي أكثر إقبالاً علي تلك السيارات اليابانية، الأمر الذي أجبر الشركات الأمريكية علي إعادة النظر في استراتيجياتها بحيث تقدم منتجاً أكثر جودة وعملية ليلبي احتياجات العملاء. وهكذا بالنسبة للشركات العاملة في شتي المجالات. وهو ما يمكن أن نطلق عليه ثورة الجودة.

وعليه فالمنظمة الناجحة هي التي تحرص دوماً علي إنتاج المنتجات بأعلى جودة وأقل سعر وأكثر تلبيةً لاحتياجات عملائها.

ومن أشهر مداخل بناء الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة (*Total Quality Management "TQM"*)، والذي يُعبر عن استراتيجية تهدف لتعظيم رضا العميل من خلال تعظيم جودة المنتجات. وهي فلسفة متكاملة تعتنقها المنظمة تؤكد دوماً علي تحقيق الجودة في كل شيء يتم عمله، وفي كل مُكوّنْ من مُكَوِنات نظام العمل بالمنظمة. أي الحِرص علي تحقيق الجودة في مُدخلات المنظمة (مثل المواد الخام، الآلات، الأدوات، المعدات، الوقود، العمالة، التكنولوجيا المستخدمة،..)، وجودة العمليات (أنظمة الإنتاج والتشغيل)، وجودة المُخرجات (المنتجات المقدمة من المنظمة). رائد هذا المدخل هو إدوارد ديمنج (*Edward Deming*) والذي أوضح أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب من كل فرد بالمنظمة أن يكون لديه التزام أدبي (معنوي نابع من ذاته) تام بإدخال أي تطوير يراه ضرورياً لتحسين الجودة مما يتطلب تحسين مستمر في كل النظام الإنتاجي بدءً من المُدخلات مروراً بالعمليات الإنتاجية وانتهاءً بالمُخرجات. بالإضافة لذلك فمن أجل تحقيق الجودة الشاملة لابد من شيوع ثقافة الاهتمام بالجودة عبر كل ربوع المنظمة وجعل الجودة أحد أهم خصائص الثقافة التنظيمية، وتوجيه كل سلوكيات العاملين نحو تحقيق الجودة الشاملة.

تاسعاً- المسئولية الاجتماعية للشركة (*Corporate social responsibility "CSR"*) وأخلاقيات العمل (*Work Ethics*):

في الآونة الأخيرة اتجهت الشركات إلي تحمل المسئولية الاجتماعية وما صاحبها من سلوكيات تنظيمية أخلاقية (*Organizational Ethical Behaviors*)مُدَعِّمَة لذلك

سواء من حيث سلوكيات العاملين فيها من جهة أو سلوك المنظمة تجاه جميع الجهات ذات الصلة بها من جهة أخرى، مما أدي إلي ظهور مصطلح المنظمة الأخلاقية (*Ethical Organization*).

إن مصطلح المسئولية الاجتماعية للشركات هو مصطلح عام يقع تحته الحقوق والواجبات الأخلاقية القائمة بين الشركات وجميع الأطراف المعنية.

الافتراضات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:

هناك ثلاث افتراضات جوهرية هي:

١- ليس هناك مدخل وحيد أمثل لإدارة الموارد البشرية:

(There Is No One Best Approach to Managing People).

فعادة ما يثور في الذهن الأسئلة التالية:

أ- ما أفضل طريقة لتحفيز العاملين؟

ب-ما أفضل أنماط القيادة؟

ت-هل القرارات التي تتخذ بشكل جماعي أم فردي هي الأكثر فعالية؟

والإجابة على تلك الأسئلة تَكمُنْ في أنه ليس هناك مدخل وحيد مُفَضَّلْ للتعامل مع تلك القضايا بل أن المدخل الموقفي هو الحل عندما يتعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية أي بسلوك البشر.

وقد يرجع السبب إلي أن سلوك الأفراد يتأثر بالكثير من العوامل الشخصية (مثل قيم ومهارات ودوافع)، ويتأثر بالكثير من العوامل الموقفية (مثل طبيعة التنظيم، والثقافة التنظيمية، العلاقات الاجتماعية بين الأفراد)، بالإضافة إلى تأثره بالعوامل المحيطة بالبيئة (مثل قوة الاقتصاد، المنافسة). وهي عوامل كلها تتصف بالتغير وعدم الثبات.

لذلك فإنه لا يوجد موقف مُوَحدْ لإدارة الناس والاعتقاد بغير ذلك يعتبر تحيزاً وتبسيطاً مُبالغاً فيه. أي أنه لا توجد مبادئ عالمية موحدة أو متفق عليها لإدارة الموارد البشرية تصلح للتطبيق في أي زمان وأي مكان وعلي أي بشر وتحقق نتائج مثلي.

وخلاصة القول ففي العلوم الاجتماعية (وهي العلوم المتصلة بالعنصر البشري) لا يوجد ما يسمي بـ "الحل الأمثل أو الحل المثالي" مثلما هو الحال في العلوم الطبيعية وإنما

يوجد ما يسمي بـ "الحل الأنسب أو الحل المناسب" في ضوء ظروف كل موقف.

٢- المنظمات يمكن أن تكون أكثر إنتاجية عندما يتم تحسين جودة الحياة سواء المهنية أو الشخصية للعاملين بها: (*Work Can Be Both Productive and Pleasant*)

بمعني أنه يمكن أن يكون العمل مُنتِجاً وفي نفس الوقت مصدراً للبهجة والسرور. ويمكن توضيح ذلك من خلال التفرقة بين نظريتي دوجلاس ماكجرويجر(*X,Y*) حيث أوضح كيف كانت النظرة إلى العامل في الماضي (نظرية *X*) ثم كيف أصبحت في الوقت الحاضر (نظرية *Y*) من خلال الجدول التالي:

جدول (٢/١)

التفرقة بين نظريتي (*X , Y*)

وجه المقارنة	نظرية *X*	نظرية *Y*
النظرة للفرد	عدم الثقة	الأفضلية للموارد البشرية (الاهتمام بالإنسان كإنسان)
العنصر البشري	كسول بطبعه	نشيط وفي حاجة إلى إشباع حاجاته للإنجاز وتحمل المسئولية
الاهتمام بالعمل	غير مهتم	مهتم جداً
الظروف التي يعمل بها	يعمل تحت الضغط والتهديد (مبدأ العصا)	يعمل حينما يتم إعداده جيداً ويتم الاعتراف بقدراته (مبدأ الجزرة)

وهو ما يُظهر أن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ترى أنه ليست هناك أسباب تمنع من جعل مواقع العمل منتجة وباعثة على السرور في نفس الوقت.

٣- إن المنظمات تعتبر أنظمة ديناميكية دائمة التغير

(*Organizations are Dynamic and Ever- Changing*)

حيث تعتبر المنظمة نظام مفتوح (*Open System*) تتفاعل مع بيئتها المحيطة تحصل منها علي مُدخلاتها (مواد خام، الآلات، عمال،...) وتُقدم لها مُخرجاتها (سلع، خدمات) من خلال عملياتها. وبالتبعية طالما أن المنظمة منفتحة علي البيئة الخارجية فهي دائمة التأثر بالقوى الموجودة في تلك البيئة. وذلك يُفَسِّرْ الطبيعة الديناميكية للمنظمات.

سمات المنظمات المعاصرة:

إزاء كل تلك التحديات يتضح أن من أهم سمات المنظمات المعاصرة ما يلي:

١- تنامي أهمية المورد البشري وبالتالي تنامي أهمية إدارة ذلك المورد. حيث شهدت الآونة الأخيرة بروز الكثير من مظاهر المشكلة السلوكية والتي تعكس تباعد الرؤى بين الإدارة والعاملين حول السلوك المرغوب من قبل الإدارة والمتوقع من العاملين وبين السلوك الفعلي لهم، ولذا تبرز حاجة المنظمات إلى حُسن إدارة سلوك العاملين حتى تتمكن من مواكبة هذه التغيرات والتحديات والتكيف معها وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك عن طريق:

أ- توضيح وتعزيز أنماط السلوك الايجابي (المعاون للمنظمة) وحفز مصادره ومحدداته سواء الفردية أو الجماعية للاستمرار في ممارسته.

ب- تحويل سلوك العاملين المحايد إلي السلوك المعاون أو علي الأقل ضمان حيادهم.

ت- تعديل السلوك المناهض لأهداف المنظمة وتحويله لمعاون أو علي الأقل محايد.

٢- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة كأحد أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً.

٣- الاعتماد علي مدخل اللامركزية الإدارية إلى حد كبير، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية.

٤- إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة.

٥- اتباع استراتيجيات وسياسات تكفل للعاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار أساليب التنفيذ وأدواته، حيث إن هذه المشاركة تعد وسيلة هامة لخلق اقتناع العاملين بأهمية عملهم ومن ثم تقبلهم لتحمل مسئوليته وتقوى لديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة.

٦- الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين بالاقتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة وبمعاونة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتحول الأهمية من رأس المال المادي (النقدي) إلى رأس المال الفكري (الموارد البشرية).

٧- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين، وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتنفيذ ابتكاراتهم علي حيز الواقع. فالمنظمة الأكثر نجاحاً في الدول المتقدمة هي التي تحاول أن تجعل من كل فرد بها "رجل أعمال" في حد ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو شريك فيها يُفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية وفي صنع واتخاذ القرارات ويتحمل المخاطر، وكذلك يشارك في العائد.

٨- الميل نحو التكامل والتحالف مع منظمات أخرى لتحقيق أهداف تعجز إمكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول إليها.

٩- استيعاب مفهوم "الجودة الكلية أو الشاملة" حيث إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في منظمة. وبالتالي فإن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي

أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في كل مجالات العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للاستمرارية في تحقيق المستويات المتصاعدة من الجودة.

الفصل الثاني

نظام معلومات الموارد البشرية



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.
٢. أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية.
٣. التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية.
٤. أهمية نظام معلومات الموارد البشرية.
٥. أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.
٦. مصادر نظام معلومات الموارد البشرية.
٧. مكونات نظام معلومات الموارد البشرية.
٨. مزايا نظام معلومات الموارد البشرية.
٩. وظائف نظام معلومات الموارد البشرية.
١٠. خطوات تصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
١١. القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية.
١٢. أغراض تطور أنظمة معلومات الموارد البشرية.
١٣. استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية.
١٤. يقارن بين وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية.
١٥. يلخص متطلبات نجاح نظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

المقدمة:

إن المنظور الحديث في الإدارة المعاصرة يفرض على المديرين ضرورة البحث الواعي والمستمر عن مجالات تحسين فعالية أداء منظماتهم، وكفاءتها وزيادة إنتاجيتها، وجودة مخرجاتها. ونظراً لتضخم حجم المنظمات المعاصرة وتعقدها، وتزايد الصعوبات التي تواجهها، وتنوع أنشطتها، وتشابك عملياتها، وتعقد مشكلاتها، وتعدد أهدافها، وزيادة ظروف المخاطرة، وعدم التأكد الذي يلازم عملية صناعة القرارات بها؛ وتنامي أهمية الموارد البشرية العاملة لديها ودورها في تحقيق أهداف تلك المنظمات وتذليل صعوباتها وتحقيق مزاياها التنافسية فقد أصبحت الحاجة ماسة في هذه المنظمات لنظم معلومات الموارد البشرية *(Human Resource Information System "HRIS")*؛ بسبب دورها المؤثر على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ورسالتها ومساعدة الموارد البشرية وتمكينها من

ذلك. وتعتبر نظم معلومات الموارد البشرية ميداناً يختص بشكل عام بتوفير المعلومات التي تتعلق بشئون الأفراد والوظائف لاستخدامها في عملية صنع القرارات الإدارية. حيث إن التوجهات الحديثة لما أصبح يعرف بـ "مجتمع المعلومات" وَضَع المنظمات في موقف الطلب المتزايد علي توفير المعلومات التي تحتاجها تلك المنظمات بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة، الأمر الذي جعل الأساليب التقليدية المتبعة في جمع ومعالجة البيانات عاجزة عن الإيفاء باحتياجات العمل، ومتطلبات متخذ القرار من المعلومات. وكان لابد من إيجاد نظم معلومات قادرة على توفير معلومات أكثر ملاءمة لمستخدميها وبالشكل الذي يراعي متطلبات المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

وقد جاءت نظم معلومات الموارد البشرية كواحدة من النظم القادرة على جمع البيانات ومعالجتها وتصنيفها وحفظها، والتي يحتاجها متخذو القرار للقيام بكافة مجالات العمل في المنظمة. وهذا يتطلب استخدام الحاسبات الآلية في عملياتها بهدف الوصول بالمعلومات إلى أكبر قدر من الدقة، وزيادة القدرة على تنوع المخرجات، وتوفير الوقت والجهد مع زيادة القدرة على استرجاع البيانات والمعلومات في وقت أقصر، وتطبيق النماذج الرياضية في عمليات التخطيط والرقابة. ويعتبر امتلاك هذه النظم وحسن استخدامها مؤشراً هاماً على نجاح هذه المنظمات للقيام بمهامها ووظائفها بكفاءة وفاعلية، إذ أن نجاحها في كافة المجالات يتوقف إلى حد كبير على وجود نظام جيد للمعلومات يمدها بكل ما تحتاج إليه من بيانات ووقائع تتعلق بالأفراد والوظائف.

تجدر الإشارة هنا إلي أن إنشاء نظام معلومات هو أبعد من مجرد تركيب أجهزة حاسبات آلية، فالأمر يتطلب إجراءات توضح كيفية التعامل معها وتدريب العاملين عليها وبناء شبكات الاتصالات بين الأقسام والتنسيق بينهم وغيرها.

ونظراً لأن نجاح وبقاء المنظمة مرهوناً بمواردها، فهي تسعى دوماً إلى إنشاء القيمة من خلال تلك الموارد وتحقيق المزايا التنافسية. ليس فقط من خلال موارها المالية والمادية والتكنولوجية، ولكن أيضاً من خلال عامليها وما يمتلكونه من معرفة ومهارات. فالمنظمات التي تحقق نجاحاً هي تلك التي تعتمد وبدرجة كبير على نظم تكنولوجيا المعلومات، لكون المعلومات أصبحت تشكل أحد موارها الثمينة، فأي نشاط تقوم به سيكون مآله إلي الفشل إذا كانت المعلومات الملائمة عنه غير متوفرة في الوقت وبالتكلفة وبالدقة المناسبة.

ومن جهة أخري فنظراً لأهمية الموارد البشرية أيضاً في المنظمات ظهرت أهمية المعلومات الواجب توفرها في إدارة تلك الموارد، مما ألزم المنظمات بضرورة وجود نظام

معلومات الموارد البشرية، والذي يسمح للإدارة من متابعة التطورات التي تحدث للعاملين منذ التحاقهم بالمنظمة إلى خروجهم منها.

وعليه فبغرض تطوير مهارات مواردها البشرية والمحافظة عليها، لجأت المنظمات إلى نظام معلومات الموارد البشرية كأداة متابعة ورصد، أملاً منها في تلمس احتياجات عامليها وحل مشاكلهم وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم والعوامل التي تساعدهم على بذل جهد أكبر، وبالتالي إيجاد التوافق بين أهدافها وأهدافهم، سعياً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لها.

فاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته المتطورة سيكون له تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين، من خلال تمكين إدارة الموارد البشرية من اتخاذ قرارات تخص هؤلاء العاملين بشكل أكثر دقة وموضوعية، والتي تعتبر من المسببات الهامة لتحسين أداء العاملين في المنظمة، حيث تساهم هذه القرارات في تعزيز دافعيتهم للعمل وتحسين مستوي رضاهم وولائهم وبالتالي أدائهم من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم العلمية والعملية.

مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

يتضح من الفحص المتعمق لأدبيات هذا المجال وجود تباين في تعريفات الباحثين لهذا المفهوم نظراً لتباين المراحل التي مر بها والتطورات التي حدثت على مستوى تقنية الحاسبات، إذ يُلاحظ أنه منذ السبعينيات من القرن الماضي إلى الوقت الحاضر تحول المفهوم في كل مرة إلى عمليات أوسع وأكثر تعقيداً وعمقاً ليكون أكثر ارتباطاً بالتطورات الحاصلة في مجال تقنية المعلومات حيث أصبحت الحاسبة الإلكترونية العصب الأساسي لعمل هذا النظام، كما انقسمت الآراء إلى عدة اتجاهات يمكن تجميعها في ثلاث مداخل هي:

١- **المدخل الأول:** ينظر أصحابه لنظام معلومات الموارد البشرية من منظور أنشطة نظم المعلومات.

٢- **المدخل الثاني:** ينطلق أصحابه من منظور تكنولوجي بحت حيث يرون أن الحاسبات الإلكترونية العصب الرئيسي لعمل هذا النظام.

٣- **المدخل الثالث:** هذا المدخل يجمع بين المدخلين السابقين معاً.

وبالتالي أصبح أمراً صعباً وضع تعريف موحد وشامل للمفهوم خاصة وأن هذا النظام له ارتباط بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات من جهة، والمورد البشري من جهة أخرى، وتلك مجالات متطورة يصعب التوقع بما سيصاحبها من تغيرات وتطورات وفرص وتهديدات. الأمر الذي جعل تعريفاته توحي ضمنياً بأنه يتضمن معاني متعددة ومتنوعة ومتداخلة في

بعض الأحيان ومتعارضة في عناصرها في أحيان أخري.

قبل تناول مفهوم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية تجدر الإشارة إلي أن العديد من الدراسات الحديثة تأخذ من مدخل النظم منهجاً أساسياً في التعريف بمتغيراتها وفي تحليلها وفهم نتائجه. مبدئياً يُعَّرَفْ النظام على أنه مجموعة الأجزاء والعناصر التي تعمل معاً بصورة مترابطة ومنظمة وغير مستقلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة، أما المعلومات فهي ناتج العمليات التشغيلية التي تُجرَى على البيانات من تبويب وتحليل بهدف استخدامها في توضيح الأمور المختلفة بما يحقق الفائدة لمستخدميها. فهي حقائق تُستخدم في تقليل حالة عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين.

من ثم يمكن القول بأن نظام المعلومات هو تفاعل مجموعة الموارد المختلفة من الأفراد والبيانات والعمليات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير وتحسين أداء ودعم احتياجات متخذي القرار سواء كان للإداريين أو لمستخدمي النظام لإمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب.

تأسيساً علي ما سبق يمكن تعريف مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية بأنه أحد التطبيقات الخاصة بقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهرة والتي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية من الموارد البشرية.

فنظام معلومات الموارد البشرية بمفهومه الواسع هو تركيبة من مجموعة مكونات من الأفراد والمعدات والإجراءات المُصمَمَة والتي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وحفظ بيانات تصف الموارد البشرية وتخزينها وتحليلها وتفسيرها، بهدف تحويلها إلى معلومات ثم تستخدم في إعداد تقارير عن الأفراد والوظائف (مثل سجلات العاملين والامتيازات والتعويضات وعلاقات العاملين والتدريب والأجور) والتي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات بغرض رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمنظمة ككل.

يُستنتج من تعريف مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية أنه ما يلي:

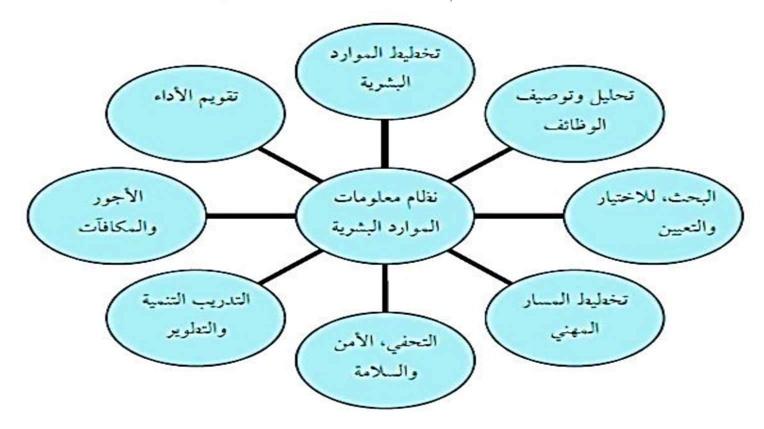
١- أحد النظم الفرعية للمعلومات في المنظمة ويعمل ضمن النظام العام لها ويتكون بدوره من عدد من النظم الفرعية مثل نظام التوظيف، نظام الأجور، نظام التقييم، نظام التحفيز (أو التعويضات) وغيرها. حيث تتفاعل هذه الأنظمة وتتناسق وتترابط فيما بينها بما يُمَكِّنْ من توفير المعلومات المختلفة عن كل أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وعن كل الأفراد العاملين بها وعن البيئة التي تعمل فيها سواء الماضية أو الحالية أو المستقبلية الخاصة بالموارد البشرية، وجعلها في خدمة الجهات المعنية سواء داخل المنظمة أو خارجها.

٢- يعتمد على إجراءات وقواعد موضوعية، علمية، منظمة، منطقية.

٣- يهتم بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة لاستخدامها عند الحاجة مما يساعد في ترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بالموارد البشرية في المنظمة.

يمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (١/٢): نظام معلومات الموارد البشرية



أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية:

في ضوء تعريف مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية يمكن استنتاج أن الأبعاد الجوهرية له تتمثل فيما يلي:

١- **البعد التكنولوجي:** يُطلق عليه البعد التقني؛ حيث تعد تكنولوجيا المعلومات مورداً رئيسياً من موارد نظام معلومات الموارد البشرية، ومُكوِناً هاماً من مكوناته التقنية، والتي تضم مجموعة من المكونات المادية (الأجهزة وأجزائها) والبرمجيات ومختلف تطبيقاتها وكل وسائل نقل وتخزين المعلومات إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، والتي تساعد في معالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وتجهيزها للمستفيدين منها.

٢- **البعد التنظيمي:** يقع نظام المعلومات ضمن البنية التنظيمية للمنظمة ويعمل في إطارها بما يعطي زيادة أكبر لقيمة المنظمة. مما يعني أنه مدمج في كل العناصر الفعالة بها حتى يتسنى له التجاوب مع متطلبات البيئة الخارجية، حيث لا يمكن تصور أي وظيفة بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى، وحتى وإن وجدت فإن مساهمتها تكون ضعيفة إن لم تكن مناقضة لأهداف المنظمة.

٣- **البعد البشري:** يعتبر المورد البشري هو العنصر الأهم في توليفة نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يتوقف نجاح النظام على كافة الأفراد المستخدمين له. وأهم الموارد الإنسانية العاملة في هذا النظام هم؛ مدير الموارد البشرية، مسؤول نظام المعلومات.

التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية

نتج عن حركة التطورات في نظام معلومات الموارد البشرية خلال الأربعين سنة الماضية، توسع أدواره، إذ شهد نضجاً متزايداً موجهاً نحو أن يكون أداة لتجميع الأهداف المختلفة. بدايته كانت **إنتاج** معلومات الموارد البشرية يليه صعوداً **إدارة** معلومات الموارد البشرية ثم وصولاً إلى **الاتصال** والتنسيق بين أنظمته الفرعية بعضها البعض من جهة والتنسيق بين أقسام المنظمة من جهة أخري. حيث استهدف في بادئ الأمر حفظ الكم الهائل من المعلومات المتاحة الخاصة بالعاملين بدلاً من السجلات الورقية والتي تتطلب وقتاً وجهداً وتكلفة إضافية للاستفادة من هذه المعلومات الضخمة بشكل مُيَسَّرْ ونافع عند الحاجة إليها من قبل المستفيدين. نظراً لأن الأمر يتطلب فحص لكل ملف على حدى يدوياً وقراءة ما فيه من معلومات لأخذ ما هو مطلوب منها. ثم تطور دور نظام المعلومات بعد ذلك إلى ضمان أحسن تشغيل لأنشطة وممارسات وظيفة الموارد البشرية نتيجة لظهور برمجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تضمن اتخاذ القرارات بطريقة أسهل وأبسط من ذي قبل، إلا أنها كانت سابقاً تفتقد لصفة تحقيق التكامل بين عمليات هذه الوظيفة.

الاتجاه الحالي يستهدف تحسين الاتصالات بين مسؤولي وظيفة الموارد البشرية ومديري الأقسام الأخرى علي مختلف المستويات التنظيمية، إضافة إلي التفاعل مع الأفراد سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها من أجل تحقيق العمل الجماعي والوصول إلى رؤية مشتركة للأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية، وذلك في ظل بيئة تتصف بوجود برمجيات تعاونية وأدوات الويب.

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

تجدر الإشارة إلي أن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية تُشْتَقْ من أهمية المورد البشري في حد ذاته بالنسبة للمنظمة، حيث يمكن اعتباره الركيزة الأساسية والهامة بالنسبة لنظم المعلومات الأخرى في المنظمة انطلاقاً مما يلي:

١- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وللمنظمة ككل: ازدادت أهمية نظم المعلومات الآلية في المنظمات الحديثة كنتيجة لكثرة المعلومات ولتطور تكنولوجيا المعلومات؛ وتبني المنظمات البعد التكنولوجي في العمليات الإدارية لما يوفره من سرعة ودقة وقدرة عالية علي التخزين والتحليل والاسترجاع، ويمكن القول أن نظام معلومات إدارة الموارد البشرية يمثل القلب النابض للأقسام الأخرى بالمنظمة في مجال المعلومات التي تتعلق بالعاملين بهذه الأقسام، وذلك بسبب ما يلي:

أ- إن نظام معلومات الموارد البشرية يُمَكِّنْ إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى في المنظمة من الحصول على معلومات متكاملة وصحيحة ودقيقة عن العاملين، والذين يعتبرون مورداً هاماً من موارد المنظمة التي لا يمكن لها الاستغناء عنه حتى لو أدخلت الحاسبات الآلية في مجال عملها.

ب- امتلاك قاعدة بيانات موحدة عن جميع العاملين في المنظمة مما يتيح الحصول على تقارير وإحصائيات آنية (فورية).

ت- القدرة على تحديث قاعدة البيانات في الوقت الحقيقي.

ث- تقليل الأخطاء الناجمة عن المورد البشري وعن المعاملات الورقية.

ج- الاعتماد على تطبيقات تساهم في متابعة حضور وغياب العاملين بأكثر دقة وحيادية وموضوعية.

ح- تحسين نظام الإدارة وفقاً للتشريعات واللوائح القانونية.

خ- الحد من التكرارات الموجودة في النظام، وتحقيق الموثوقية في البيانات الموجودة.

د- القدرة على إدارة المواهب والكفاءات.

ذ- القدرة على اتخاذ إجراءات وقائية لإدارة التغيير، وإدارة الأزمات.

ر- يتصل نظام معلومات الموارد البشرية بغيره من أنظمة المعلومات عن طريق مجموعة من قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدمي هذه المعلومات وتُشَكِّلْ في مجموعها مسارات النظام الشامل للمعلومات.

ز- من خلال نظام معلومات الموارد البشرية يمكن للمنظمة أن تُوجِّه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل، لتحقيق الميزة التنافسية على المنظمات الأخرى.

س- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعايير التي عن طريقها تستطيع المنظمة تطوير أساليب الرقابة علي العاملين وتحديد الأجور العادلة والمناسبة لهم وفقاً للأداء المُقَدَّمْ من قِبَلِهم دون الاعتماد على المحسوبية والمحاباة، الأمر الذي من شأنه أن يُقَلِلْ من تذمر العاملين ويرفع من روحهم المعنوية، وبالتالي سوف ينعكس ذلك إيجاباً على المنظمة ويؤدي لزيادة إنتاجيتها.

٢- بالنسبة للمورد البشري ذاته:

أ- إمكانية الدخول بشكل مستقل إلى البيانات الخاصة بكل موظف.

ب- توفير الوقت، فمثلاً في عملية طلب إجازة يكفي أن يقدم الموظف طلب عن طريق الإنترنت وينتظر الرد إلكترونياً.

ت- المتابعة التلقائية، إضافة إلى التذكير بمختلف المهام الضرورية والأحداث الهامة الخاصة بالموظف.

ث- تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات وأخذ المبادرة مما يشجع علي الإبداع والابتكار.

ج- توفير البيانات.

ح- تقليل الوقت للحصول على المعلومات المطلوبة.

خ- القدرة على الاستفادة من التدريب عبر الإنترنت.

د- التمكن من التعرف على حاجات ورغبات العاملين مما يُمهِّد الطريق لإشباعها وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل.

ذ- تحقيق الرضا لدى عاملي إدارة الموارد البشرية من خلال سهولة وكفاءة تنفيذ المهام المطلوبة منهم.

أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

١- تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

٢- إعداد الخطط والاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

٣- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.

٤- تحليل الاحتياجات التدريبية.

٥- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.

٦- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية.

٧- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.

٨- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب وغيرها.

٩- تسهيل عملية تصنيف المعلومات وحسن تخزينها.

١٠- تيسير عرض واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب وبالكم والكيف المناسب.

مصادر نظام معلومات الموارد البشرية:

هناك مصدران للمعلومات هما:

١- **مصادر داخلية للمعلومات:** يحصل النظام علي معلومات من مصادر من داخل المنظمة والمُخزَّنة في قواعد بيانات المنظمة ومتعلقة بسجلات خدمة العاملين وما تحتويه من تفصيلاتهم ووصف الوظائف وسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز وغيرها والمرتبطة مع نظم دعم الإدارة العليا ونظم دعم القرارات للموارد البشرية ونظم التقارير الإدارية وغيرها من نظم الموارد البشرية في المنظمة.

٢- **مصادر خارجية للمعلومات:** يحصل النظام علي معلومات من مصادر من خارج المنظمة مثل معلومات عن المنافسين والأوضاع العمالية، إضافة إلى معلومات عن النقابات والاتحادات العمالية والأوضاع الاقتصادية والمؤشرات العالمية وأسعار الفائدة وغيرها من المعلومات المتاحة من بيئة المنظمة.

مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

هو نظام يتكون من مجموعة عناصر فرعية تتمثل فيما يلي:

١- **المدخلات:** يقوم النظام بجمع البيانات المتعلقة بالأهداف والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، فضلاً عن البيانات الأساسية للعاملين، وبيانات التدريب، وتقييم الأداء، وبيانات المسار الوظيفي للعاملين، وغيرها.

٢- **العمليات:** هي الإجراءات التي يُعَالِج من خلالها النظام البيانات المُدْخَلَة. حيث يقوم بمعالجة هذه البيانات بتجميعها وإدخالها إلي الحاسب الآلي وإجراء عمليات التحليل، التفسير، التصنيف، الفهرسة، التخزين للحصول على معلومات يكون لها فائدة حقيقية ومُدْرَكَة لدي متخذي القرارات في المنظمات. مثال ذلك البيانات المتعلقة بهيكل العاملين من حيث السن، النوع، الدرجة الوظيفية، تاريخ التعيين.

٣- **المخرجات:** هي نتائج المعالجة وأشكال المعلومات المختلفة التي تنتج عن عمليات النظام كالمُخَطَطَات والرسومات وقوائم المعلومات وتقارير العاملين والجداول واللوائح. وتساعد هذه المعلومات المُتَحَصَّلْ عليها إدارة الموارد البشرية في إدارة العديد من المجالات المتعلقة بمنح الترقيات، إعداد الإحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية، تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد البرامج التدريبية الملائمة لها، وغيرها. أي أن استخدام إدارة الموارد البشرية لنظام معلومات يساعدها على قيامها بوظائفها المختلفة، والتي من أهمها:

أ- وضع الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال مقارنة حاجات المنظمة من

القوي العاملة (جانب الطلب) مع المعروض منها من داخل المنظمة وخارجها (جانب العرض) وطرح البدائل لمعالجة الفروق بين الجانبين.

ب- بناء ملفات شخصية خاصة لكل عضو في المنظمة تحتوي على البيانات والمعلومات الضرورية عنه كالسن، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، المكافآت والحوافز، العقوبات والجزاءات، الدورات التدريبية وغيرها.

ت- وضع جداول إجمالية وتفصيلية توضح فيها هيكل الموارد البشرية في المنظمة من حيث متوسط السن، التقدم الوظيفي، طبيعة المهارات.

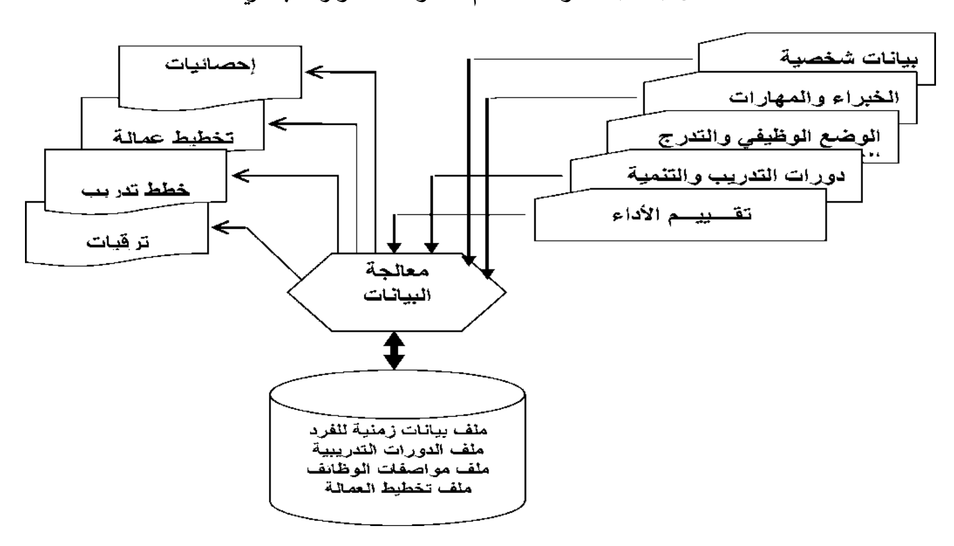
ث- توصيف وظيفي كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة من خلال تحديد متطلبات كل وظيفة، والمهارات التي يجب أن تتوافر في شاغلها، والمهام المُوكَلَة له.

ج- تنظيم شئون العاملين الإدارية والإجرائية كالإجازات، تسجيل الغياب، عقود التعيين، النقل، الترقية.

ح- إجراء البحوث والدراسات السلوكية كمقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، مراقبة العلاقة بين الحوافز التي تقدمها المنظمة ومعدلات أداء العاملين ورضاهم وولائهم.

ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (٢/٢): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



مزايا نظام معلومات الموارد البشرية:

نظام معلومات الموارد البشرية يحقق العديد من المزايا من أهمها:

١- تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.

٢- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.

٣- السرعة في إنجاز عملية التخزين والتحليل والتي تؤدي إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.

٤- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير البيانات المختلفة حول سلوكيات العاملين في المنظمة. ومن أهم هذه البيانات ما يتعلق بتقييم الأداء.

٥- يكشف نظام معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات تحدث للموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك يُمَكِّنْ الإدارة من الاستعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

٦- يحقق نظام معلومات الموارد البشرية التكامل والتناسق بين مختلف أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية كما يساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

٧- توصلت منظمة (*Tellabs*) وهي أكبر منظمة منتجة لتكنولوجيا الاتصالات الرقمية في العالم إلى نتيجة هامة مفادها أن امتلاك نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية يمثل أحد الأسلحة الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية في أسواقها وضمان الاستمرار والنمو في تلك الأسواق. وذلك بعد محاولاتها للتحول من نظام التصنيع التقليدي إلى نظام تصنيع متطور؛ وإلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يوصل المنظمة إلى معدل خالي من الأخطاء أو العيوب، سواء بالنسبة لمنتجاتها أو عملياتها الصناعية، وذلك بعد أن واجهتها العديد من الصعوبات.

٨- يسمح من تحقيق الموضوعية والدقة في الإنجاز، ويجعل من القرارات المُتَخَذَة أكثر فعالية في معالجة أوضاع العنصر البشري.

٩- يُسهِّلْ من التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم لسياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

١٠- يحد ويقلل من الأعمال الورقية وعمليات تجميع وتخزين المعلومات بالطريقة التقليدية (اليدوية) وما ينتج عنها من أخطاء وضياع للوقت.

وظائف نظام معلومات الموارد البشرية:

يمكن تجميعها في خمسة وظائف رئيسية، هي كما يلي:

١- جمع البيانات المطلوبة:

هي الوظيفة الأولى لأي نظام معلومات وعادة تتضمن وظائف فرعية منها:

أ- **تحديد البيانات المطلوبة:** غالباً ما تتوافر بيانات كثيرة، شفوية وكتابية وإلكترونية، رسمية وغير رسمية حول موضوع معين، ولكن تحديد واختيار الملائم منها يعتمد على الغاية من جمع تلك البيانات، وعلى طبيعة الموضوع المراد جمع بيانات عنه؛ هل عن عملاء (معلومات محددة كاسم؛ عنوان؛ تاريخ تعامل وغيرها)، أم عاملين (معلومات أكثر عمقاً كشهادة تعليمية، خبرة عملية، حالة اجتماعية وغيرها).

ب-**ترميز البيانات:** يتم ذلك من خلال إعطائها أرقام وحروف ورموز طبقاً لدليل ترميز معين، من أجل تبسيط كميات البيانات المراد تجميعها، مما يؤدى إلى توفير الوقت والجهد عند التعامل معها.

ت-**تسجيل البيانات:** أي تسجيل الحقائق والمواقف والأحداث، مثل الأوامر والطلبيات؛ على وسائل ورقية أو غير ورقية.

ث-**تصنيف البيانات:** هي وظيفة وضع البيانات في مجموعات متجانسة وفقاً لمعايير محددة مقدماً، فيمكن تصنيف الأفراد حسب السن أو سنوات الخدمة أو الشهادة العلمية.

ج- **المراجعة والتدقيق:** أي مراجعة البيانات المجمعة والمختارة وتدقيقها من حيث صحتها واكتمالها وخلوها من الأخطاء.

٢- معالجة البيانات:

تشكل الركن الثاني والأساسي لوظائف نظام المعلومات، وتتكون من سلسلة من العمليات الآلية في معظمها والتي يتم من خلالها تحويل البيانات إلى معلومات مساعدة في اتخاذ القرارات. من مهامها ما يلي:

أ- **فرز البيانات:** يعني تنظيم البيانات وترتيبها وفقاً لمنطق محدد مقدماً، مثل وضعها في ترتيب تصاعدي أو تنازلي، أو تجميعها في تصنيفات معينة.

ب- **حساب البيانات:** هي عملية إعادة صياغة البيانات رياضياً من خلال العمليات الحسابية أو الإحصائية (كالوسط الحسابي، معدل النمو، الانحراف المعياري)، هذه العمليات هي التي تُحوِّلْ البيانات إلى شكل جديد للحصول على معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات.

ت- **تحليل وتفسير البيانات:** مما يسمح بمعرفة شكل وطبيعة العلاقات المختلفة بين المتغيرات الحقيقية التي تمثلها هذه البيانات مثل العلاقة بين التدريب وزيادة الإنتاجية.

٣- إدارة البيانات:

هي وظيفة تنظيمية لإدارة موارد البيانات، وتهتم بوضع السياسات المرتبطة بالبيانات والتخطيط لها، وصيانة نظم المعلومات المختلفة، من ضمن مسؤوليتها وضع معايير الجودة، ومن أهم مهام إدارة البيانات: صياغة القواعد التي تضمن المحافظة على البيانات وتوزيعها واستخدامها في المنظمة.

٤- إنتاج المعلومات:

هي عملية تصنيعها (أي تحويلها) من مواد أولية (بيانات) إلى شكل جديد (معلومات)، والتي تُقَدَّمْ للمديرين لاستخدامها والاستفادة منها لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم. هذه العملية هي الهدف النهائي لنظم المعلومات والسبب الرئيسي لوجودها ولوظائفها المختلفة.

ومن أبرز منتجات نظم معلومات الموارد البشرية:

أ- **إعداد التقارير:** حيث يُصدِرُ نظام المعلومات التقارير الدورية والاستثنائية بناءاً على طلب خاص ليلبى احتياجات الوظائف الأخرى من المعلومات التي يمكن أن تقدم التقارير على شكل وثائق ورقية مطبوعة أو على شكل إليكتروني أو على شكل سمعي بواسطة أشرطة تسجيل منطوقة أو على شكل وسائط متعددة (نصياً، سمعياً، بصرياً).

ب- **الخبرة والاستشارة:** حيث يقدم الخبرة والاستشارة المعلوماتية للإدارات العليا والتكتيكية.

٥- رقابة أمن المعلومات:

هي عمليات الرقابة التي تهدف إلى التأكد من أن الملفات محمية من العبث، أو من دخول أفراد غير المُرَخَّصْ لهم بذلك، وكذلك محمية من إمكانية التغيير أو التعديل باستثناء الأفراد المُرَخَّصْ لهم بذلك.

تشتمل رقابة أمن المعلومات على ما يلي:

أ- **الرقابة على المدخلات:** للتأكد من أن جميع المعاملات التي تُجْرَي داخل المنظمة يتم تسجيلها وموجودة في ملفاتها الخاصة.

ب-**الرقابة على العمليات:** للتأكد من أن البيانات تامة (عدم فقدان أي حقل وأن جميع السجلات مُدَقَّقَة)، وأن المعالجة تُجْرَي وفقاً للإجراءات والقواعد الموضوعية خلال عملية تحديث البيانات.

ت-**الرقابة على المخرجات:** للتأكد من أن نتائج المعالجة دقيقة (دون أخطاء) وتامة (دون نقصان)، وتُوزَّعْ بدقة على المستفيدين (في الوقت والمكان المناسبين).

خطوات تصميم نظام معلومات الموارد البشرية:

تتعلق عملية تصميم نظام معلومات الموارد البشرية بهندسة وتنظيم العلاقة بين عناصره وأجزائه، من خلال ترجمة الأهداف التي يجب تحقيقها، إلى نظام كامل وقابل للتشغيل بأقل تكلفة وأعلى منفعة ممكنة للمنظمة. ونظراً لتشعب العلاقات بين نظام معلومات الموارد البشرية ونظم المعلومات الفرعية الأخرى في المنظمة، فإن الأمر يتطلب أن تكون الجهة التي تقوم بتصميم النظام على دراية وإلمام كافي بكل العلاقات التي يجب أن يؤمنها النظام وارتباطاتها مع بعضها البعض لكي يكون النظام المراد تصميمه فعالاً وكفء بالدرجة المطلوبة، أي أن تكون هذه الجهة خبيرة بأنشطة وممارسات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وبموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقاتها مع الإدارات الأخرى وبيئتها بصفة عامة. **هناك خمسة خطوات أساسية لابد من إتباعها في تصميم هذا النظام وهي:**

١- **التحليل الأولي للنظام:** تتضمن هذه الخطوة تحديد وإدراك المشكلات ووضع الحلول لها، إضافة إلى تحديد وتعريف كل المعوقات والصعوبات الناتجة عن البيئة والتي من الممكن أن تؤثر في النظام، وتحديد الأهداف والمتطلبات التشغيلية للنظام، وكذلك إعداد دراسة جدوى وتقرير وافي عن سياسات العاملين.

٢- **التصميم الأولي للنظام:** تنطوي هذه الخطوة على وضع أنظمة بديلة وفقاً للأهداف المحددة والمعوقات، كذلك وضع التوصيات والاقتراحات، وتحديد المتطلبات الهندسية اللازمة لكل بديل مع تحديد وتقييم تأثير العوامل البشرية والهندسية على النظام المقترح.

٣- **هندسة النظام:** تركز هذه الخطوة على تحديد الشروط التفصيلية لهندسة الآلات وتشغيل الأنظمة، ووضع التسهيلات والأدوات اللازمة المُسْتَخدَمة في الأنظمة البديلة كذلك القيام بتنفيذ دراسة حول فعالية التكلفة لكل بديل للأنظمة المُصمَّمَة، وتحديد مسؤولية اتخاذ القرار.

٤- **اختيار وتطبيق النظام:** تتضمن هذه الخطوة تحديد واختبار الأنظمة البديلة وكذلك اختيار النظام الأنسب، كذلك تكون هناك اختبارات أثناء تطبيق النظام.

٥- **تقييم النظام:** تتضمن هذه الخطوة الجوانب التالية: قياس أداء النظام، وتقييم أداء النظام، وإمكانيات تغيير النظام عند الضرورة، وتطبيق النظام المُعَدَّلْ (تقويم أداء النظام)، إضافة إلى التقييم المستمر والمتابعة والتقويم.

إن المنظمة في تتبعها للخطوات السابقة في تصميم أنظمة معلومات الموارد البشرية يجب عليها أن تأخذ في اعتبارها الجوانب السلوكية للعاملين، واتجاهاتهم نحو النظام، لأن أي إهمال لهذه الجوانب السلوكية سوف يؤدي إلى عدم فعالية النظام، بل يمكن أن يؤدي إلى سلبيات عديدة.

القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية:

لا يمكن تحقيق قيمة استراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية دون تحقيق المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات، حيث ظهر مصطلح المواءمة أو التوافق الاستراتيجي في نهاية الثمانينيات. وقد عرفها العالمان (*Henderson and Venkatraman*) على أنها عملية ديناميكية ومستمرة من أجل تحقيق التوافق (*Fit*) بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات أو نظام المعلومات داخل المنظمة والإجراءات التنظيمية والمهارات. ومن هنا ظهرت فكرة المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات التي يشير مفهومها إلى كيف يمكن الاستغلال الأمثل لنظم المعلومات في ضوء استراتيجية المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية؟.

وفيما يلي سيتم توضيح امتداد المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات بشكل عام إلى المواءمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية. حيث يمكن تعريفها على أنها التوافق والانسجام بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية الموارد البشرية، واستراتيجية نظم المعلومات، والبنية التكنولوجية والتنظيمية من أجل تحقيق القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية والتي تظهر في فعالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

يمكن تلخيص القيمة الاستراتيجية لنظام معلومات الموارد البشرية فيما يلي:

١- المساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٢- المواءمة بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية.

٣- زيادة القدرة التنافسية من خلال تطوير وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية.

٤- توفير عدد كبير ومتنوع من التقارير حول الموارد البشرية (خاصة بما يتعلق بالمؤشرات الهامة). وهذه أهم خاصية تتيح للإدارة العليا بُعد النظر ومعرفة الوضع الحالي والتنبؤ بالوضع المستقبلي للموارد البشرية، إضافة إلى تكاليف الموارد البشرية، القيمة المضافة لها وغيرها.

٥- إمكانية الوصول إلى المعلومات المُحدَثَة آنياً من قبل المديرين.

٦- التحول من الاهتمام بإدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٧- الوصول إلى جعل العاملين جزء من نظام معلومات الموارد البشرية (عبر الخدمة الذاتية للعاملين).

٨- يُمَكِن من وضع خطط مستقبلية لضمان تعاقب المتميزين على المناصب الهامة.

٩- يساعد في عملية إعادة هندسة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية لتعظيم العائد وتخفيض التكاليف.

١٠- الاستغلال الأمثل للوقت.

١١- التطوير المستمر للعاملين.

١٢- خلق درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الأنشطة والموارد البشرية مما ينعكس ايجاباً على الأداء.

تأسيساً علي ما سبق أصبح من الواضح ضرورة تركيز نظام معلومات الموارد البشرية على أهداف المنظمة الاستراتيجية عن طريق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بدلاً من الاكتفاء بالاحتياجات الإدارية لمصلحة الموارد البشرية، كما تجدر الإشارة إلي أنه إذا لم يكن نظام معلومات الموارد البشرية مرتبطاً باستراتيجية المنظمة وبأهداف مدير الموارد البشرية، فستكون نتائجه ضعيفة أو منعدمة.

أغراض تطور أنظمة معلومات الموارد البشرية:

تتمثل في تزويد المستخدمين أو عملاء النظام بالمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة، وتتضمن قائمة عملاء نظام معلومات إدارة الموارد البشرية كل من مسؤولي أنشطة الموارد البشرية، أي المسؤولين عن أنشطة تخطيط القوى العاملة والتعيينات والتدريب ومكافأة العاملين وغيرها.

وقد ارتبط تطور استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية بعنصرين أساسيين هما؛ التطور في تكنولوجيا الحاسبات الآلية والتشريعات الحكومية.

وتأسيساً علي ما سبق فإن الغرض من تطور هذا النظام هو خدمة المتطلبات الوظيفية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومسايرة التطورات التكنولوجية التي ترتبط به وتجعل منه أكثر كفاءة وفعالية.

استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية:

ترتبط تطبيقات نظام الموارد البشرية بمختلف المجالات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بالعنصر البشري الذي تتعامل معه المنظمة، ويشكل هذا النظام مرجع معلوماتي يسمح لهذه الإدارة من اتخاذ القرارات الوظيفية المختلفة في أحسن الظروف وبأقل التكاليف.

وبناءً عليه تتنوع المجالات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام نظام المعلومات لتحسين ورفع كفاءات الأداء بها. حيث تتعدى مجالات استخدام أنظمة معلومات الموارد

البشرية مجرد التخزين واسترجاع المعلومات فيما يخص العاملين في المنظمة مثل الغياب، ودوران العمل، والمكافآت وغيرها من مجالات الاستخدام التقليدية إلى مجالات أكثر أهمية.

فيما يلي سيتم توضيح أثر نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على فعالية استراتيجيات الموارد البشرية ومن أهمها استراتيجية التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، إدارة الأداء، إدارة الكفاءات والتي تتعلق بكل الاستراتيجيات السابقة، وعليه سيتم توضيح مساهمة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيلها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ووضع الخطط المستقبلية ومتابعتها وتقييمها وذلك كما يلي:

١- التوظيف:

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية بما يلي:

أ- **استقطاب ومتابعة المرشحين للوظائف:** تفيد متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة بالمنظمة في تأمين المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف وتحديد الأفراد المناسبين لشغلها.

إن نظام استقطاب ومتابعة المرشحين الفعال يحقق للمنظمة القدرة ما يلي:

- استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف كالاسم، السن، المؤهل العلمي، الخبرة.
- توثيق كل الأحداث التي تضمنتها عملية التوظيف كالمقابلات، الاختبارات، وغيرها.
- مساعدة المُستَخْدِم في التعرف على المراحل التي اجتازها المُتَقَدِمْ للوظيفة.
- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين الوظائف.
- تسهيل مهمة القائم بالاستقطاب مثل تزويده بالبيانات التي تساعده على جدولة المقابلات واستخراج التقارير.
- توفير المعلومات اللازمة والمساعدة في تقييم استراتيجية الاستقطاب كتحديد أي الوسائل التي تساهم في الحصول على أفضل الكفاءات، وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.
- المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة مثل المهارات والخبرة.
- توفير المعلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف.

- زيادة أعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يمتلكون أعلى المهارات والتسريع بمليء الشواغر من قبلهم وبذلك يتمكن المديرون من تحديد المصادر التي تُنتج عاملين أكثر نجاحاً في المستقبل.

- زيادة معايير الاختبارات سواء كانت تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالعمل أم معايير ذاتية كبعض السمات الشخصية.

ب- تكافؤ فرص العمل: حيث تقوم الإدارة بإعداد تقارير عن العاملين تشمل بيانات عنهم تقدمها للأجهزة الحكومية المختصة، لتحقيق فرصة تكافؤ العمل أمام جميع الأفراد الراغبين فيه.

ت- إنشاء قاعدة بيانات العاملين الأساسية: يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى العديد من ملفات البيانات أو الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تم تكوينها من ملفات وسجلات العاملين، حيث يمكن استخدام هذه القاعدة من البيانات في العديد من الأغراض، منها إدارة الأجور، الترقيات، التنقلات، إدارة المسارات الوظيفية، وغيرها. وكل ملف من ملفات قاعدة البيانات يتضمن بيانات متنوعة مثل اسم العامل، المركز الوظيفي، اسم الوظيفة، تاريخ التوظيف، الأجر، الدورات التدريبية، وغيرها.

ث- استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات: تساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف، كتقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة والتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل في المنظمة.

يتضح أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التوظيف مما يلي:

- التوافق والمواءمة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية التوظيف.

- وضع خطط التوظيف في ضوء الاحتياجات المستقبلية التي يجب أن تتوافق ومشاريع واستثمارات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (تحديد الاحتياجات وفقاً لاستراتيجية المنظمة).

- وضع خطط لاستهداف مهارات معينة (توسيع مخزون المهارات).

- وضع خطط للتكيف مع متطلبات الكفاءات المستقبلية (لها علاقة بإدارة الكفاءات واستراتيجية الأداء).

- يساهم في فعالية خطط التوظيف نظراً للاعتماد على مخزون المعلومات المتعلق بخصائص الوظائف.

- يُمَكِّن من متابعة وتقييم سياسات الاستقطاب والاختيار من حيث الفعالية والتكاليف والتوقيت.

- توفير المعلومات الآنية والشاملة لوضع ومتابعة وتقييم استراتيجية التوظيف.

٢- تخطيط الموارد البشرية:

إجمالاً هناك استخدامين أساسيين للمعلومات وتطبيقات الحاسبات الآلي في مجال تخطيط الموارد البشرية هما:

أ- **تخطيط التوظيف:** يطلق عليه أيضاً "تخطيط التعاقب" حيث يتمثل الهدف من تخطيط التوظيف في ضمان توفير العاملين الذين يمكنهم شغل الوظائف الشاغرة.

ب-**التنبؤ بالعمالة:** أي تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً. ويتضمن تقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج إليهم المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلاً.

يركز تخطيط التعاقب علي أن المنظمة لديها عاملين يجب عليها أن تُعِدَهم إلى المواقع التي تشغر بسبب التقاعد والترقية والتنقلات وإنهاء الخدمة أو التوسيع في الأنشطة لذلك فإنه يجب أن تكون هناك العديد من الملفات منها ملفات خاصة بالعاملين المصنفين حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب النوع والسن ومدة الخبرة والتدريب، إذ أن هذه الملفات تحدد إمكانية حركة العاملين كما أنه بالإمكان الاستفادة منها في الحصول على ملفات أخرى ومن أهمها ملف تحليل قوة العمل وتحليل حركية قوة العمل. الذي يتضمن تحليل حركة العاملين من ترقيات إلى تنقلات ومعدلات دوران وغيرها.

إن هذه البيانات الخاصة بحركية العاملين يمكن استخدامها في التنبؤ بأثر التعيين أو الاستغناء على قوة العمل المستقبلية، ولذلك فإن تحليل قوة العمل يوفر المعلومات التالية:

- عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقلات والترقيات من قسم إلى قسم.
- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.
- عدد العاملين الذين ستفقدهم المنظمة مستقبلاً لأي سبب من الأسباب كالتقاعد، الإقالة، الاستقالة، النقل وغيرها.

لذلك فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية سواء كانت هذه القرارات لملء الشواغر فيها أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى الوظائف التي تعاني من عجز أو نقص في العمالة.

نظراً لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب عمليات حسابية ومعدلات دوران

العمل، سياسات الترقية فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية تتطلب تصميم برامج خاصة، وتستلزم استخدام العديد من الملفات مثل ملف التوظيف، ملف معدلات دوران العمل، ملف أنواع الترقيات وغيرها.

تفصيلاً يتطلب تخطيط الموارد البشرية:

- **توصيف الوظائف:** للتعرف على العرض والطلب المستقبلي من الموارد البشرية من الضروري تحليل الخصائص والسمات المميزة للوظائف، ومعرفة أين يمكن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لإعداد تقارير تحتوي على معلومات عن التوظيف من حيث السن، الخبرة، النوع، وغيرها.

- **تحليل الوظائف:** من خلال تحليل حركة العاملين الذي يعتمد على بيانات الترقية، النقل، التسريح، وغيرها. حيث يوفر تحليل حركة الوظائف المعلومات التالية:

- أعداد العاملين المنقولين أو المُترقيين الجدد في كل فئة وظيفية أو قسم، والعدد الإجمالي للترقيات.

- أعداد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل (الطلب).

- أعداد العاملين المتاحين داخل المنظمة لشغل وظائف مستقبلية بها (العرض).

٣- إدارة الأداء:

حيث يتم تخزين بيانات تقييم أداء وإنتاجية العاملين وسلوكياتهم في قاعدة بيانات إلكترونية تساعد المنظمة في ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشكلات الأداء، كما تُمكِّن البرمجيات الخاصة بتقييم الأداء المنظمة من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم وبعد الانتهاء من عملية التقييم يمكنها توفير معلومات تحدد الفروق والاختلافات بين الأداء المُحَقق فعلياً والمعايير المحددة له مسبقاً. إن تطبيقات إدارة الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشكلات الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشكلات انخفاض الأداء.

يتضح أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية إدارة الأداء فيما يلي:

- توفير تقارير تساعد على معرفة خصائص ومميزات العاملين.

- إمكانية قياس مساهمة العاملين في إنتاجية المنظمة.

- إمكانية تحديد العاملين الأكثر تميزاً في المنظمة.

- إمكانية تحديد من هم القادة والمديرين المستقبليين ووضع خطط لتطوير أدائهم بالتنسيق مع برامج التدريب.

- تفعيل عملية إدارة الكفاءات في المنظمة من خلال توفير مختلف المعلومات المتعلقة بأداء الفرد خلال فترات معينة بالإضافة إلى مختلف الترقيات والمهارات المكتسبة.

- إمكانية تحليل مساهمة كل فرد في المنظمة من خلال تقارير متابعة الأداء.

- يُمَكِّن من تقديم تقارير تساهم في تحديد مدى مطابقة مهارات وكفاءات العاملين والاحتياجات المستقبلية (التي تدخل ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة).

- توفير تقارير أداء العاملين تُمَكِّنْ من الاستخدام في كل من: تحديد الاحتياجات التدريبية، منح المكافآت والعلاوات للعاملين المتميزين، تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، رسم المسار الوظيفي خاصة بما يتعلق بالترقيات للمناصب العليا.

٤- التدريب والتنمية:

يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية بصفة أساسية في مجال التدريب في توثيق المعلومات الخاصة بالتدريب للمساعدة في إدارته، من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة بيانات تدريبية للعاملين، حيث تحتفظ المنظمة عادة ببيانات حول العاملين فيما يتعلق بعدد المشاركين في التدريب، وخصائصهم، محتوى البرامج التدريبية، تكلفة التدريب وغيرها، إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والأنشطة التدريبية الضرورية لهم، إعداد ميزانية العملية التدريبية، واستخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة التدريبية مرتفعة فيها إذ أن هذه المعلومات يمكن استخدامها في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية، إضافة إلى المعلومات الخاصة بتكاليف التدريب، فإن قاعدة البيانات توفر بيانات حول الأبحاث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية لمساعدة العاملين في تعلمهم واطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية.

هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:

- إدارة المرتبات والأجور.
- توثيق تكاليف الخدمات والحوافز.
- تخطيط الموارد البشرية.

كذلك يمكن استخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات رئيسية منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقييم فعالية العملية التدريبية.
- تحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل.
- تحديد نوع البرامج التدريبية.

- تحديد فرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدرب.

يتضح أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التدريب والتطوير فيما يلي:

- التوافق والمواءمة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية التدريب.
- يُمَكِّن من تسهيل عملية التحديد الدقيق لاحتياجات التدريبية المستقبلية.
- يُمَكِّن من وضع استراتيجية للوصول إلى منظمة متعلمة.
- يُمَكِّن من متابعة فعالية التدريب (التكاليف، النتائج المتعلقة بظروف التدريب، نتائج أداء الموظف بعد فترة من التدريب).
- يُمَكِّن من التوجه نحو التدريب الإلكتروني (*E-training*).
- يُمَكِّن من وضع خطط تدريبية وفقاً لاستراتيجية المنظمة.
- يُساهم في التقليل من فجوة الأداء للعاملين من خلال وضع برامج التدريب استناداً إلى نتائج التقييم.
- يُوَفِّر المعلومات الآنية والشاملة لوضع ومتابعة وتقييم استراتيجية التدريب والتطوير.
- يُسَهِّل إدارة المسار الوظيفي للعاملين.
- يُمَكِّن من وضع برامج تدريبية خاصة لضمان تعاقب المتميزين في المناصب الحساسة في المنظمة.

٥- التعويضات:

تتضمن التطبيقات الخاصة بالتعويضات تقييم الوظائف وتحديد الأجور والمرتبات، إضافة إلى تحديد الحوافز والمنافع. ويتم تحديد إجمالي الأجور المدفوعة. وفي بعض الأحيان يمكن ربط المرتبات بأنظمة بيانات الموارد البشرية الأخرى، بحيث يتكامل مع هذه الأنظمة. تتمتع هذه التطبيقات بأهمية للتخطيط المستقبلي، فيما يتعلق بإجراء زيادات في معدلات الدفع، وتساعد الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع في المنظمات المنافسة.

هذا وتتضمن أهم استعمالات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب التالية:

- إعداد قوائم الأجور والمرتبات.
- تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها.
- مسح الأجور للتعرف على الأجور والمكافآت بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة في

منظمات أخرى.

- تحديد التغيرات المتوقعة في المرتبات نتيجة للترقية أو التميز في الأداء.

إن هذه التطبيقات تساعد الإدارة في التعرف علي مدى قدرة المنظمة علي استقطاب العاملين للعمل بها، ومدى عدالة سياسة الأجور، وكذلك مدى تأثير سياسات الأجور والتعويضات على الأداء وغيرها.

يتضح أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجية التعويضات فيما يلي:

- التحديد الدقيق لتكاليف العاملين ومتابعة تطورها واتجاهاتها.
- يُمَكِن من وضع سياسات المكافآت والتعويضات تتلاءم مع المحيط التنافسي.
- يُمَكِن من وضع سياسات المكافآت والتعويضات تتلاءم مع أهداف المنظمة.
- يُمَكِن من مقارنة نسبة المكافآت والتعويضات إلى نتائج المنظمة.
- يُمَكِن من تقييم فعالية سياسات المكافآت والتعويضات وأداء العاملين.
- يُمَكِن من وضع سياسات المكافآت والتعويضات تساعد على جذب الكفاءات إلى المنظمة.
- يُمَكِن من وضع سياسات المكافآت والتعويضات للمحافظة على الكفاءات.
- يُوَفِّر المعلومات الآنية والشاملة لوضع ومتابعة وتقييم استراتيجية التعويضات والمكافآت.

٦- المسار الوظيفي:

فيما يتعلق بتطبيق التطوير الوظيفي فتتمثل في تحديد الميول الوظيفية وقيم العمل والأهداف الوظيفية. كما وأن نظام المعلومات قد يوفر خططاً للتطوير الوظيفي تحتوي على معلومات مهمة كنقاط القوة والمهارات المطلوبة، والحاجات التدريبية والتطويرية الأساسية للمناصب الإدارية العليا.

إن تطبيقات التطوير الوظيفي تساعد المنظمة في تحسين فعالية الأداء ومساعدة العاملين في تحديد ميولهم الوظيفية وتقديم النصح والإرشاد للعاملين فيما يتعلق بالفرص المتوافرة في المنظمة كاستحداث وظائف جديدة.

إجمالاً يلخص الشكل التالي أهم استخدامات مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:

شكل (٣/٢): استخدامات مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية



ويلاحظ أن تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية تتم علي كافة المستويات الإدارية كما سيتضح من أمثلة لبعض هذه التطبيقات من خلال الجدول التالي:

جدول (١/٢): أمثلة تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

اسم التطبيق	وصف النظام	المستوى
تخطيط الموارد البشرية	إعداد خطط طويلة الأجل لاحتياجات المنظمة من قوة العمل	استراتيجي
المكافآت والتعويضات	مراقبة مدي عدالة أجور العاملين وتوافق العوائد لكل وظيفة	تكتيكي
المسار الوظيفي	تصميم مسار وظيفي لوظائف العاملين	فني
التدريب والتطوير	تتبع تدريب وتطور مهارات العاملين وحفظ سجلاتهم	تشغيلي

المقارنة بين وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية:

	وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية	وظائف ادارة الموارد البشرية باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب
التوظيف	-نسخ ورقية من السيرة الذاتية، -الاعتماد على طرق تقليدية للاعلان عن الوظائف الشاغرة. -توفير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال أشهر	نسخ الكترونية من السيرة الذاتية؛اعلان عن الوظائف الشاغرة باستخدام الانترنت؛ توفير الاحتياجات من الموارد البشرية خلال أسبوع على الأكثر
الاختيار	النسبة المرتفعة لتكاليف التوظيف تستعمل فجذب طالبي الوظيفة؛ دراسة و استعراض السيرة الذاتية يكون يدويا، اتباع طريقة FTF (ترتيب الملفات file firstto)في عملية الاختيار.	التكاليف توجه لعملية الاختيار؛ دراسة و استعراض السيرة الذاتية يكون الكترونيا؛ الاعتماد على المقابلات عن بعد
تقيم الأداء	-تقييم المشرف، -التقيم يكون وجها لوجه.	-استخدام طريقة 360 درجة في التقييم، -تقييم الكتروني(استخدام تطبيقات في عملية ادخال نتائج التقييم و في الاخير يتم طباعة نتائج التقييم مع الاحتفاظ بنسخة الكترونية)
التعويضات و المنح	-استغراق وقت طويل في المعاملات الورقية - التركيز على المرتبات و المكافآت. - الموظفين ساذجون بالنسبة للادارة فيما يتعلق بالاجور و المكافآت؛ التركيز على مساوات داخليا فيما يتعلق بالمرتبات و المكافآت؛	استغلال الوقت في تحليل المرتبات على مستوى المؤسسات المنافسة؛ التركيز على المستوى المعيشي و الرضا؛ -الموظفون متعلمون و واعون؛ -التركيز على المساوات على المستوى الخارجي.
التدريب و التطوير	-طرق تدريبية نمطية و موحدة؛ -عملية توجيه و إدارة التدريب يكون من جهة إدارة الموار البشرية,	طرق تدريبية مرنة(استخدام التكنولوجيات الحديثة) الموظف جزء مهم في إدارة و توجيه عملية التدريب و التطوير.
المسار المهني	- مدير الموارد البشرية هو المسؤول الوحيد عن وضع و رسم و متابعة المسار المهني للموظف, -التعامل مع التغذية العكسية للقرارات /التعامل مع شبكة شخصية تقليدية	-إدارة تشاركية للمسار المهني بين إدارة الموارد البشرية و الموظف.-الاعتماد على التخطيط الاستباقي باستخدام التكنولوجيا.-التعامل مع شبكة الكترونية /شخصية.
الأمن والسلامة المهنية	-ظروف عمل امنة من خلال البنايات و المعدات. -متابعة مستوى الارهاق البدني. - التركيز على ضغوطات الوظيفة .	-التركيز على الاعتبارات الانسانية -الاهتمام بالارهاق النفسي و الصحة و العافية - برامج استباقية للحد من التوتر و الضغوطات التركيز على الضغوط الشخصية اضافة للضغوطات المتعلقة بالوظيفة .
إدارة العلاقات مع الموظفين/ الجوانب القانونية	-التركيز على العلاقة بين الإدارة و الموظف /المساواة في فرص العمل.-المضايقات و التمييز . -استخدام طرق تقليدية و غير عادلة في متابعة الأداء.	-الاهتمام بالعلاقة موظف موظف. -حقوق الملكية الفكرية/ امن المعلومات . - استخدام التكنولوجيا في عملية متابعة الأدء.
استراتيجيات المحافظة على الكفاءات	نقطة غير محورية	متابعة اراء العمال بفتح المجال باعطاء ارائهم و اقتراحاتهم عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة السعي لزرع ثقافة مؤسسة قوية، السعي لغرس الولاء
العمل/ الاستقرار الاجتماعي	نقطة غير محورية	الاهتمام بالخدمات الاجتماعية، الرعاية الصحية، خدمات للمسنين، الأطفال

متطلبات نجاح نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

يتوقف نجاح نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على مدى توافر المتطلبات التالية:

١- اقتناع الإدارة العليا بأهميته في العمليات الإستراتيجية والتشغيلية.

٢- التحديد الدقيق لأهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد البشرية بها.

٣- توافر إمكانيات الدعم المادي من أجهزة وملحقاتها وبرامج تشغيل النظام وكذلك الإمكانيات البشرية المسؤولة عن تشغيل هذا النظام.

٤- وجود التعاون بين مختلف الإدارات في مجال المعلومات البشرية.

الفصل الثالث

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
٢. أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
٣. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
٤. مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
٥. خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
٦. أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
٧. مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
٨. مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
٩. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
١٠. الأنظمة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
١١. مظاهر المرونة التي تحققها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
١٢. عوامل النجاح للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
١٣. التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في إدارة الموارد البشرية.
١٤. أنشطة ووظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
١٥. نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
١٦. تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها علي العنصر البشري والذي يعد أثمن مورد ويشكل الثروة الأساسية لأي منظمة ومصدر أساسي لتحقيقها للمزايا التنافسية، والتي أصبحت اليوم ليست هبة الطبيعة أو البترول أو (المناجم) وإنما هي هبة (الجماجم). أي أنها من صنع عقل الإنسان وقدراته، والتي يتوقف مستقبل التنمية الشاملة المستدامة ٢٠٣٠ لأي دولة على تنميتها وتطويرها باستمرار. وبالتالي فإدارة الموارد البشرية تعد العمود الفقري للمنظمة في تحقيقها لأهدافها. ولهذه الإدارة وظائف وسياسات تنعكس نتائجها علي باقي وظائف المنظمة. وفي الآونة الأخيرة أدركت المنظمات أن الطرق التقليدية في إدارة مواردها البشرية لم تعد مُجدية وأن التغيرات المحيطة وما أفرزتها من فرص وتهديدات تُملي عليها ضرورة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتفعيل استخدامها في

إدارة مواردها البشرية إلكترونياً. والتي أصبحت تمثل الاتجاه الحديث في الإدارة المعاصرة. حيث أحدثت تكنولوجيا الحاسبات الآلية في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي تطوراً ملحوظاً في أسلوب العمل، وبخاصة مع ظهور أجهزة الحاسب الآلي الشخصية والشبكات وظهور بعد ذلك قواعد البيانات المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية وبداية العديد من المنظمات في تخزين سجلاتها الورقية علي أجهزة الحاسبات الآلية. حيث تمكنها الإدارة الإلكترونية من تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية بما يحقق لها السرعة وكفاءة الإنجاز.

وعليه فقد أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصراً أساسياً في تنمية الموارد البشرية. وقد أصبح ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء هذه الوظيفة تحدياً رئيسياً تواجهه المنظمات الاقتصادية في القطاعات التجارية والصناعية والخدمية المختلفة، وتطوعه في تدعيم بقائها واستمرارها في إطار من المنافسة الإيجابية، وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

تعريف مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعني تطبيق (*Electronic Human Resources Management " E-HRM "*) متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها، والذي يُسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلي المعلومات الخاصة بالموارد البشرية علي نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات. فهي منهجية إدارية تقوم علي الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات. ولهذا المصطلح مرادف وهو مصطلح التعاملات الإلكترونية بين المنظمة والموظف (*Business to Employee "B2E"*). وهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتناسب مع معطيات عصر المتغيرات السريعة ويستوعب تكنولوجياته المتجددة، ويُطبق آلياته الفعالة، ويستثمر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه. حيث تتيح الإدارة الإلكترونية مجال واسع للإداريين للتعامل بشكل فوري وآني مع بعضهم البعض وذلك للوصول إلي الأهداف المشتركة.

إن فكرة الإدارة الإلكترونية لا تعتمد فقط علي مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المنظمة، بل تتعدي ذلك إلي مفهوم تكامل قواعد البيانات والمعلومات بين الإدارات

المتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإدارات عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة. إن التقدم العلمي والتكنولوجي والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المنظمات فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بحجة التحسين وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المنظمة بعنصر الوقت.

يمكن تلخيص أهم الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني فيما يلي:

١- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.

٢- ازدياد المنافسة بين المنظمات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل منظمة.

٣- الاتصال المستمر بين العاملين واتساع نطاق العمل.

٤- التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل المنظمة سواء لعاملها أو لعملائها.

٥- تحسين مشاركة العاملين.

٦- ضبط الأداء وفقاً لمواصفات الجودة.

٧- تسارع ثورة المعلومات، والمعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة.

٨- العالمية بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

وعليه ففي ظل مختلف التغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي وتغير القوي والعوامل المؤثرة علي المنظمات كالعالمية والتنافسية وارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوي العمل المطلوبة بجانب التغيرات التقنية التي أتاحتها الثورات التكنولوجية وتقنيات المعلومات والاتصالات وخاصة الإنترنت والتطور في الفكر الإداري، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها. كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

في الآونة الأخيرة غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الأعمال ولا نجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة حيث أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية وبدونها لا تستطيع الاستمرار في العمل.

وعليه فإن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل تحديد حزمة المزايا والتعويضات والتوظيف من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف إدارة الموارد البشرية.

وبناء عليه تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال تكنولوجيا الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل المنظمات في الاستفادة من منجزات الثورات التكنولوجية، باستخدام الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للعاملين والعملاء بطريقة إلكترونية، تُسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام العاملين في الإدارات التنظيمية، فضلاً عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الإنترنت في دعم التواصل بين إدارة المنظمة وأقسامها أو فروعها وبينها وبين العملاء، حيث أسهمت شبكة الإنترنت في الاستغناء عن الحاجة للنهايات الطرفية كوسيلة للربط بين أجهزة الحاسبات الآلية المختلفة، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين تلك الأجهزة باستخدام الإنترنت الذي يدعم توجهات المنظمات ولفت أنظارهم لإمكان إدارة كافة التعاملات سواء مع إداراتهم أو إدارات الجهات ذات العلاقة عن طريق شبكات الإنترنت، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية تنقلها إلى مصاف المستقبل.

ومما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتميز بالتعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع هذه التحولات، كما أنها تعمل علي التطوير المستمر لإعادة هندسة نظم

وإجراءات العمل وتوزيع السلطات والصلاحيات والمسؤوليات، أيضاً تساعد في إدارة التدريب والتعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية.

وعليه تتبلور أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال تحقيق المنافع التالية:

١- تحقيق تكامل في الوصول إلي قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات.

٢- تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.

٣- تحسين الخدمات المقدمة للعاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية.

٤- زيادة إمكانية وصول العاملين بمختلف إدارات المنظمة إلي قواعد البيانات بشكل مباشر من خلال المنصات والبوابات الإلكترونية بما يتناسب مع مسئولياتهم الوظيفية.

٥- إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر مثل عمليات التوظيف، التدريب، تسجيل الحضور وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.

٦- تسهيل التعاون والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.

٧- تيسير التواصل مع العاملين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة للعاملين.

٨- خفض العمل المكتبي وتسهيل تدفق الأعمال.

٩- ميكنة مهام إدارة الموارد البشرية العديدة.

١٠- تمكين العاملين من تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية ذاتي الخدمة.

١١- الحفاظ على تدفق العمل بالمنظمة والإحاطة الكاملة بقضاياها وأحداثها الهامة.

١٢- تسريع زمن الاستجابة لأنظمة إدارة الموارد البشرية.

١٣- ضمان اتخاذ قرارات صائبة أكثر.

١٤- تحسين إدارة الوقت باختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.

١٥- تقديم نموذج مرن لإدارة الموارد البشرية يلبي الاحتياجات المتغيرة لقوة العمل العالمية والمتنوعة بشكل متزايد.

١٦- تحقيق فعالية الموارد البشرية (كزيادة الأداء الوظيفي، الرضا، الالتزام التنظيمي، الأمان الوظيفي، تماسك العاملين).

١٧- تبسيط الإجراءات داخل المنظمة وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى العملاء.

١٨- تسهيل إجراءات الاتصال بين الإدارات المختلفة للمنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى.

١٩- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية.

٢٠- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ يعالج مشكلات تعاني منها أغلب المنظمات مما يؤثر إيجابياً على عمل المنظمة ككل (كتقليل استخدام عمليات الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين ويتم الاستفادة منها في أمور أخرى، تقليل الخطأ، تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة).

٢١- المساعدة في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل دائم بين يدي متخذ القرار.

٢٢- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، والسرعة في الإنجاز.

٢٣- معالجة البيروقراطية والرشوة.

٢٤- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

٢٥- تخطيط الموارد البشرية المستقبلية بدقة واحترافية أكثر.

٢٦- تجاوز مشكلات العمل اليومية بسرعة.

٢٧- رفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.

٢٨- تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

٢٩- تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان.

٣٠- تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات العاملين والمديرين الذاتية.

٣١- زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية.

٣٢- إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات بما يؤدي لتخفيض الدورة الزمنية.

٣٣- زيادة رضا العاملين من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية بربط قرارات اختيارهم وترقيتهم بنظم محددة وموضوعية معتمدة علي الكفاءة وتسهيل وصولهم للمعلومات مثل إجمالي المزايا الوظيفية التي تقدمها المنظمة لهم.

٣٤- السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة.

٣٥- مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.

بالنظر للواقع العملي يتضح أن شركة "أوراكل" أفادت بأن٦٠% من جهودها في مجال الموارد البشرية في عام ١٩٩٨ كانت موجهة إلي العمليات الإدارية، وبحلول عام ٢٠٠٠ ساعد

تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ادخار ١,٦ مليون دولار لكل ١٠,٠٠٠ من العاملين، كما يتم الآن توظيف مسئول واحد خاص بالموارد البشرية لكل ٢٠٠٠ موظف بدلاً من واحد لكل ١٠٠٠ موظف كما كان يحدث من قبل. كما أشارت شركة "إريكسون" إلي أنها توفر مليون دولار سنوياً بسبب إدخالها لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وقد انخفضت تكلفة العمليات بشكل كبير وأصبحت تتم بسرعة وكفاءة وتنظيم أكبر. **تجدر الإشارة إلي أمرين هامين هما:**

١- أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا يفيد الشركات الكبيرة التي تستثمر الملايين من الدولارات فيها فقط - كما يعتقد البعض- وإنما يمكن أن تستفيد منه كذلك الشركات الصغيرة.

٢- برغم النجاح الكبير للمنظمات الكبيرة والتي كانت رائدة في مجال تنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مثل "أوراكل" و"إريكسون" إلا أنها وقعت في الكثير من الأخطاء في أثناء التنفيذ.

٣- قد يكون الاستثمار في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المتطورة باهظ التكاليف، ولكن ستنخفض التكلفة مع نمو السوق وتطور النظم.

٤- يمكن للمنظمات التي ستقوم بتنفيذ هذه النظم الآن الاستفادة من خبرات تلك المنظمات الرائدة والاستفادة من الأسعار المنخفضة للنظم المتاحة بدلاً من أن يكون عليها تطوير نظمها بنفسها، كما فعلت المنظمات الرائدة في هذا المضمار. حيث أصبح من الأسهل والأوفر تأجير الوصول لأحد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أحد مزودي خدمات التطبيقات.

مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل لكي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة. هي كما يلي:

١- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة**: ينبغي على المسئولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية، لكي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

٢- **تدريب وتأهيل العاملين**: الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لابد من تدريب وتأهيل العاملين لكي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية لهم.

٣- توثيق وتطوير إجراءات العمل: حيث إن لكل منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو إجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو بعضها مدون ولكن متقادم لأنه منذ سنوات عديدة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من مراجعتها وتوثيقها وتطوير القديم منها لكي تتوافق مع إجراءات العمل الإلكترونية.

٤- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسبات الآلية، وربط الشبكات الآلية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصالات الحديثة.

٥- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (*Scanners*) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

٦- البدء برمجة المعاملات الأكثر استخداماً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر استخداماً وانتشاراً في جميع أقسام المنظمة وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفعالة ويستثمر تكنولوجيات المعلومات والاتصال في أداء وظائفها.

تتمثل أهم خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:

١- تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع مُناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأهدافها الاستراتيجية.

٢- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل، وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

٣- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شئون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية.

٤- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية

القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بأبعادها الثلاثة: توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، ونشر المعرفة.

٥- التعامل مع سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.

٦- الاعتماد على تكنولوجيات العصر الأساسية وهي الإعلام الآلي، وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، وبخاصة منها شبكة الإنترنت (*Internet*) وشبكات الربط الداخلية الإنترانت (*Intranets*) وشبكات الربط الخارجية الإكسترانت (*Extranet*) والتطبيقات المختلفة الناتجة عنها كالبريد الإلكتروني، تدفق العمل، العمل الجماعي عن بعد وغيرها.

وبناء علي ما سبق فإن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يعني وجود وسيلتين لتطوير الوصول إلى المعلومات اي يمكن تطوير نظم تقوم بما يلي:

أ- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات المتاحة.

ب- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج المنصات (أو البوابات) الإلكترونية.

يمكن استخدام كلا النموذجين معاً لتوفير الوصول لكل من المعلومات الخاصة بالمنظمة على نطاق أوسع.

أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

١- **أهداف تشغيلية:** كتسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية، تحقيق أفضل استفادة من الموارد البشرية، رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة. أي أنها أهداف تركز علي أنشطة الموارد البشرية مثل إدارة الأجور، إدارة المعلومات الشخصية.

٢- **أهداف علاقاتية:** تهتم بأنشطة الموارد البشرية المتقدمة، التركيز هنا ليس علي الإدارة وإنما علي أدوات الموارد البشرية التي تساعد في عمليات المنظمة من استقطاب واختيار وتدريب وتقييم أداء كتنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين، تقديم دعم أفضل لإدارة المنظمة من خلال خدمة الإدارات الأخرى بالمنظمة، توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب، تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام الجهات ذات الصلة (كالعملاء، العاملين، الموردين، جهات الدولة، المجتمع).

٣- **أهداف تحويلية:** تركز علي وظائف الموارد البشرية ذات الميزة الاستراتيجية مثل تغير عمليات المنظمة، وإعادة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، إدارة الميزة التنافسية الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية.

مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى مكونات تتعلق بالبنية التحتية وتأهيل المستخدمين لها، وتتمثل أهم هذه المكونات فيما يلي:

١- **المكونات المادية** (*Hardware*): تشتمل على أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الاتصالات وملحقاتها والمعدات. تساعد المكونات المادية فيما يلي:

أ-**عمليات الإدخال والإخراج:** تتضمن الوسائل المستخدمة في إدخال وتخزين واسترجاع وإخراج البيانات والمعلومات.

ب- **عمليات المعالجة للبيانات:** تمثل الوسائل التي يتم من خلالها تحويل البيانات الأولية إلى معلومات مفيدة قابلة للاستخدام، واتخاذ القرار مثل إجراء عمليات حسابية أو إحصائية أو رسوم بيانية.

ج- **عمليات التخزين:** تتضمن قواعد البيانات التي يتم فيها تخزين البيانات من أجل استردادها وسرعة الوصول إليها.

٢- **البرمجيات** (*Software*): تعني الشق الذهني من نظم شبكات الحاسبات الآلية. إن برامج التشغيل تعتبر من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وتنقسم إلى مجموعة من البرامج منها برامج إدارة المشاريع، برامج الرقابة، برامج التطبيقات وبرامج قواعد البيانات المسئولة عن جمع البيانات اللازمة لتلبية الاحتياجات من المعلومات وتستخدم أساليب ترتيب وترميز، حسب الترتيب المخصص للبيانات بالإضافة إلى البرامج العامة مثل متصفحات الإنترنت (*Browsers*)، برامج البريد الإلكتروني، برامج الجداول الإلكترونية.

٣- **شبكات الاتصال** (***Communication Network***): **هي الوصلات الإلكترونية** الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت. وتلعب شبكات الاتصال دوراً رئيسياً في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتنقسم إلى شبكتي الإنترنت (الشبكة العالمية) والإنترانت (الشبكة المحلية).

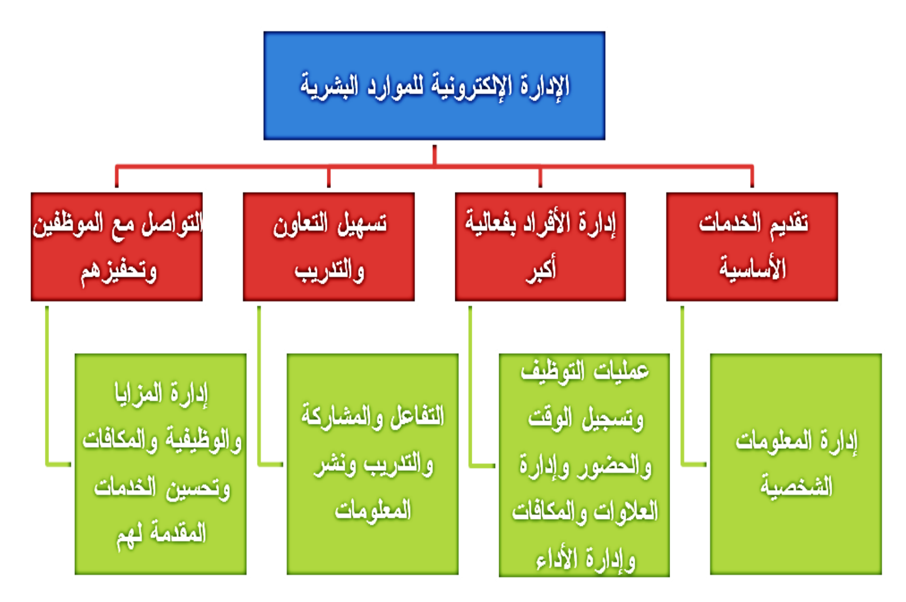
٤- **الخبراء** (*Experts*): تحتاج الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى الخبراء وصناع المعرفة والذين يمثلون رأس المال البشري اللازم لذلك.

مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تقسيم مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى أربعة مجالات رئيسية يوضحها الشكل التالي تشمل؛ تقديم الخدمات الأساسية للعاملين، إدارة الأفراد، تسهيل التعاون والتدريب، التواصل مع العاملين وتحفيزهم.

برغم أن تلك المجالات قد تتداخل معاً في الحياة العملية اليومية، إلا أنها قد تختلف تماماً في الحلول المبرمجة لكل منها. فعلي سبيل المثال إن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الإنترانت. وهناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ولكن قد يكون بعضها ملائماً لجميع المنظمات، وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى استخدام كل التطبيقات المتاحة. وتركز نظم تخطيط موارد المنظمات علي العمليات الأساسية بالمنظمات، وبالتالي فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة، ولكن ترى المنظمة أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام، أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها.

شكل (١/٣): المجالات الرئيسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



١- مجال تقديم الخدمات الأساسية:

من أمثلته إدارة المعلومات الشخصية: تقليدياً عادةً ما يتم حفظ المعلومات الشخصية الخاصة بالعاملين في سجلات ورقية أو في نظم لبيانات الموارد البشرية معتمدة

علي نموذج الحاسب الآلي. ويقوم العاملين بإخطار قسم الموارد البشرية في حالة حدوث أي تغيير بتلك المعلومات، ويتم ذلك عادة باستخدام نماذج ورقية يتم إدخالها بعد ذلك في السجلات الرسمية.

وبعقد مقارنة بين نفقات عملية تغيير المعلومات الشخصية باستخدام تلك العمليات التقليدية وباستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتضح الآتي مع ملاحظة أن النفقات المرتبطة بتغيير إجراءات العمل يتم حسابها من خلال أسلوب يسمي "تقدير التكلفة حسب النشاط". وفقاً لهذا الأسلوب يتم تقسيم كل عملية إلي خطوات، وتسجيل الوقت الذي تتطلبه كل خطوة. ثم تقدير النفقات الكلية لتلك العملية من خلال حساب نفقات الموظف القائم علي أداء كل خطوة من خطواتها وذلك بالساعة.

مثال: عند طلب أحد العاملين تغيير عنوانه فإنه يتم حساب إجمالي تكاليف العملية باستخدام الوسائل التقليدية ونظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك بالاستعانة بنفقات العمالة الواردة بأحدث الإحصائيات الخاصة بمستويات أجور العمالة بالقطاع العام كما يتضح فيما يلي:

جدول (١/٣): تغيير عنوان موظف باستخدام الطرق التقليدية

رقم الخطوة	المسئول عنها	مسمي الخطوة	وقت العملية (بالدقائق)	الوقت المستغرق (بالأيام)	تكاليف العمالة (بالجنية)
١	موظف	ملء نموذج تغيير العنوان	٥	١	٠,٩٢
٢	موظف	إرسال الموظف النموذج إلي قسم الموارد البشرية	٣	٢	٠,٥٥
٣	مدير	تحديث مدير إدارة الموارد البشرية لنظام الموارد البشرية	٥	٢	٠,٧٨
				إجمالي تكاليف العملية	٢,٢٥

والجدول التالي يوضح تكاليف تلك العملية بعد تحويلها إلي عملية آلية باستخدام نظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية.

جدول (٢/٣): تغيير عنوان موظف باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

رقم الخطوة	المسئول	مسمي الخطوة	وقت العملية (بالدقائق)	الوقت المستغرق (بالأيام)	تكاليف العمالة (بالجنية)
١	موظف	ملء نموذج تغيير العنوان علي الإنترنت	٣	١	٠,٥٥
			إجمالي تكاليف العملية		٠,٥٥

يتضح من المقارنة بين الجدولين أن نفقات هذه العملية بعد تطبيق النظام الإلكتروني انخفضت. حيث يستغرق الموظف وقتاً أقل في القيام بتلك العملية نتيجة لتوفر نموذج تغيير العنوان علي الإنترنت، وقد اختفت تماماً النفقات الإدارية لمرتبطة بنقل المعلومات من النماذج الورقية إلي النظام. فضلاً عن أنه نتيجة لقيام الموظف بتحديث النظام بشكل مباشر، أصبح من غير المحتمل أن تستمر مراسلته علي عنوان مسكنه القديم، كما تختفي أخطاء النسخ. بالإضافة لذلك فقد تحقق وفر يصل إلي ١,٧ ج للعملية الواحدة من موظف واحد، وبفرض أن ٥٠٠ موظف يقومون في المتوسط بتغيير بعض بياناتهم الشخصية بمعدل خمس مرات في العام، فسيصل إجمالي ما يتم توفيره إلي ٤٢٥٠ج كل عام.

بناء علي ما سبق يتضح أنه يمكن تحقيق نسبة توفير ضخمة مع مختلف مهام الموارد البشرية التي يمكن القيام بها آلياً باستخدام نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

٢- مجال إدارة الأفراد بفعالية أكبر:

من أمثلته عمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة العلاوات والمكافات وإدارة الأداء: حيث يساعد نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية علي زيادة فعالية الاستفادة من المورد البشري وتخطيطه بشكل سليم بناء علي توفير أدوات تساعد علي تسهيل جمع المعلومات حول المهارات المتوافرة حالياً والمطلوبة مستقبلاً وتخزينها مما يساعد علي اتخاذ قرارات أسرع وأفضل بشأن تنفيذ المشروعات الجديدة. كذلك يساعد النظام علي خفض نفقات التوظيف (الإعلان في الصحف الورقية، أتعاب وكالات الإعلان، السفر، الانتقال، أتعاب شركات التوظيف، السير الذاتية غير المطلوبة).

٣- مجال تسهيل التعاون والتدريب:

من أمثلته التفاعل والمشاركة والتدريب ونشر المعلومات: حيث تتكلف المشاركة كثيراً من الوقت والمال، فمثلاً يتجنب الكثيرون حضور الاجتماعات لخوفهم من ضياع وقت طويل في الذهاب إلي مكان الاجتماع، كما تقل برامج التدريب لارتفاع نفقات تقديم برامج

تدريبية قائمة علي نظام الفصول الدراسية. وبإجراء تلك الاجتماعات أو التدريب باستخدام أحد أدوات المشاركة علي الإنترنت يتم إلغاء نفقات مثل انتقال المشاركين لمكان الاجتماع أو التدريب، وتأجير المكان والمعدات المستخدمة، والضيافة، وغياب المشاركين عن مواقع عملهم وتعطيلهم. فضلاً عن أن انخفاض تكاليف المشاركة بين العاملين بأية منظمة سيؤدي إلي تشجيع نشر المعلومات وتنمية روح التعاون فيما بينهم مما سيطور كفاءة المنظمة وفعالية الأداء بها.

٤- مجال التواصل مع العاملين وتحفيزهم:

من أمثلته إدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمات المقدمة لهم: حيث إنه من أفضل الطرق لزيادة فعالية إدارة الأجور والمزايا الوظيفية هي التأكد من سير العمل بسهولة وبدون أخطاء وانخفاض النفقات. وعليه يساعد التحول إلي نظام آلي باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق ذلك. فكلما قل عدد مرات نقل البيانات من نظام لأخر، كان ذلك أفضل لتقليل الأخطاء. حيث كانت هناك فرصة لحدوث الكثير من الأخطاء عند استخدام تلك النظم التقليدية التي تجمع بين أجهزة الحاسب الآلي والنماذج الورقية وذلك حين يقوم المسئول الإداري بنقل البيانات من أحد النماذج الورقية التي أعدها أحد العاملين إلي جهاز الحاسب الآلي.

مثال: عند طلب أحد العاملين الحصول علي إجازة سنوية فإنه يتم حساب إجمالي تكاليف العملية باستخدام الوسائل التقليدية ونظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وذلك بالاستعانة بنفقات العمالة الواردة بأحدث الإحصائيات الخاصة بمستويات أجور العمالة كما يتضح فيما يلي:

جدول (٣/٣): طلب إجازة سنوية باستخدام الطرق التقليدية

رقم الخطوة	المسئول	مسمي الخطوة	وقت العملية (بالدقائق)	الوقت المستغرق (بالأيام)	تكاليف العمالة (بالجنية)
١	موظف	ملء نموذج طلب الإجازة	٥	١	٠,٩٢
٢	مدير تنفيذي	التحقق من رصيد الإجازات وحاجة العمل	٥	٢	١,٤٧
٣	مدير تنفيذي	التوقيع علي النموذج وإعادته	٢	٣	٠,٥٩

٤	موظف	تسليم الموظف للنموذج إلي قسم الموارد البشرية	٥	٤	٠,٩٢
٥	مسئول إداري	تحديث المسئول الإداري بقسم الموارد البشرية لنظام الموارد البشرية	٣	٥	٠,٤٧
			إجمالي تكاليف العملية		٤,٣٧

والجدول التالي يوضح تكاليف تلك العملية بعد تحويلها إلي عملية آلية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

جدول (٤/٣): طلب إجازة سنوية باستخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

رقم الخطوة	المسئول	مسمي الخطوة	وقت العملية (بالدقائق)	الوقت المستغرق (بالأيام)	تكاليف العمالة (بالجنية)
١	موظف	ملء نموذج طلب الحصول علي إجازة سنوية علي الإنترنت	٣	١	٠,٥٥
٢	مدير تنفيذي	التحقق من رصيد الإجازات وحاجة العمل	٣	١	٠,٨٨
٣	مدير تنفيذي	التوقيع علي النموذج وإعادته وإرسال الموافقة إلي قسم الموارد البشرية	١	١	٠,٢٩
			إجمالي تكاليف العملية		١,٧٣

يتضح من المقارنة بين الجدولين أن نفقات هذه العملية بعد تطبيق النظام الإلكتروني انخفضت وتحقق وفر يصل إلي ٢,٦٤ج للعملية الواحدة من موظف واحد، فإذا فُرِضَ أن ٥٠٠ موظف يقومون في المتوسط بطلب إجازات خمس مرات كل عام، فسيصل إجمالي ما توفره المنظمة في هذا المجال إلي ٦٦٠٠ج في العام. فضلاً عن تخفيض أنواع أخري من النفقات ألا وهي الوقت والجهد.

نخلص مما سبق بأن الأنظمة الإلكترونية المختلفة يمكن أن تدعم كافة وظائف الموارد البشرية في كافة المجالات، ويُلخِص الجدول التالي الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

جدول (٥/٣): المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
١-إدارة الأداء الوظيفي	❖ التعليم الإلكتروني. ❖ تقييم الأداء من خلال الإنترنت. ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية. ❖ إدارة المسار الوظيفي.
٢-التوظيف	❖ الاستقطاب والاختيار. ❖ تخطيط الموارد البشرية.
٣-العلاقات بين العاملين والاتصالات	❖ مختلف وسائل التواصل الاجتماعي من خلال الإنترنت. ❖ مراكز الخدمات المشتركة. ❖ تطوير فرق العمل الافتراضية.
٤-معلومات الموارد البشرية	❖ الإنترانت. ❖ خدمات المديرين والعاملين الذاتية. ❖ قياس رأس المال البشري.
٥-الاحتفاظ بالعاملين ومكافأتهم	❖ الأجور. ❖ المكافآت والحوافز. ❖ الخدمات الذاتية للعاملين. ❖ تكوين حزم المزايا الوظيفية المرنة. ❖ مراجعة البيانات المالية والمكافآت. ❖ إدارة المنافع.

يمكن أيضاً التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام هما:

١- **التطبيقات الإدارية**: هي تطبيقات تساعد في أتمتة (أي الأداء التلقائي للآلات) الكثير من مهام العمل الروتينية، وفي كثير من الأحيان تساعد في تطويرها. فمثلاً يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها.

٢- **التطبيقات الاستراتيجية**: هي تطبيقات تُمكِّنْ المنظمة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أداؤها من قبل. فمثلاً تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض والتحدث معاً عبر أجهزة الحاسبات الآلية المكتبية الخاصة بهم من خلال عملهم معاً لإعداد جدول إلكتروني أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالمنظمة. إن تطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة وبمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الاستراتيجية في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية أن تعي وتدير المنظمة كل التغيرات التالية:

١- التغيرات التنظيمية:

يجب علي المنظمة منذ البداية العمل علي شرح العلاقة بين أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وإجراءات العمل به وجعل المستخدمين له جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول علي تغذية عكسية منهم حول المتغيرات. ومن أمثلة هذه التغييرات ما يلي:

أ- ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، مقارنة بالعمالة المباشرة، وستزداد الحاجة إلى وظائف مثل أخصائي البحوث والتطوير وفنيي الصيانة للتعامل مع الأجهزة الأكثر تعقيداً (كما سبق ذكره في الفصل الأول).

ب- ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف، ومن ثم إلى إعادة تحليلها وتوصيفها.

ت- ظهور الحاجة إلى تغيير معايير الأداء في الوظائف الجديدة، حيث بسبب إدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في هذه الأجهزة وفي مخصصات الإهلاك ستزيد. وقد يقترن التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض في تكلفة التشغيل، مما يتطلب إعادة تصميم معايير التكلفة، أو قد يقترن برفع الجودة، مما يتطلب إعادة تصميم معايير الجودة ، وقد يؤدي التطور التكنولوجي إلى خفض وقت أداء عملية معينة، وهو ما يتطلب إعادة تصميم معايير الجدولة.

ث- ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين والمشاركة وبناء فرق العمل المسئولة، من خلال اختيار واعي ومتميز للأفراد، وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين.

ج- ظهور الحاجة إلى التزود بتكنولوجيا المعلومات وإلى تطبيقها لتساعد على اتصالات تنظيمية أكثر مرونة وأعلى سرعة. وقد أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الخارج، مع إعادة هندسة العمليات، إلى تقليل ملامح البيروقراطية وتسلسل السلطة، وإلى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج وجعل الاتصالات التنظيمية أعلى سرعة وأكثر رشاقة.

٢- تغيير في هيكل الموارد البشرية:

أ- من الطبيعي أن يؤدي التغير في طرق العمل إلى تغيير في هيكل العمالة. حيث إن التحول إلى آلات تلقائية الأداء أو كاملة الأوتوماتيكية واستخدام الحاسب الآلي سيقللان من أعداد العمالة اليدوية والكتابية، وغير الماهرة عموماً، لكنهما سيزيدان الحاجة إلى العمالة

الفنية في مجال التشغيل، فضلاً عن العمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.

ب- تدريب المستخدمين علي النظام الجديد، ضمن بيئة أمنة تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه وفهم أهمية التكنولوجيا لهم وللمنظمة علي كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام.

٣- تغيرات تكنولوجية:

أ- تمتع النظام بالجودة العالية والأمان مما يعزز الثقة لدي المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدامه.

ب-أن يكون النظام بسيط وغير معقد مما يُمَكِّنْ من سهولة استخدامه من قبل المستخدمين وربط وظائف الموارد البشرية ببعض.

تتأثر الأعمال التي يؤديها العاملين في وظائفهم بالتكنولوجيا المستخدمة. فعندما تتغير التكنولوجيا تتغير الوظائف وتؤثر الأتمتة في الوظائف على كل المستويات، فهي تخفض أهمية بعضها وترفع البعض الآخر. وحتى عندما تسفر الأتمتة عن تغيرات بسيطة، فإن آثارها علي العاملين لا تكون بالضرورة بسيطة؛ فقد يفقد البعض أعمالهم، ويواجه البعض الآخر خيار التحول إلى وظيفة أو منظمة أخرى.

وهنا يتوجب علي المديرون أن يستبقوا مثل هذه المتغيرات ويعدوا لها، ويكون التحول أسرع عندما تكون الأتمتة جزءاً من التوسع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد، ومن ثم لا يشكل مثل هذا التحول تهديداً للعاملين في الوظائف القائمة. وفي حالات أخرى يكون من الضروري إعداد العاملين للتحول إلى وظائف أخرى من خلال التدريب التحويلي. فقبل أن تفتتح (كريزلر) مصنعها التلقائي (الآلي) الجديد في ميتشجان عام ١٩٩٥، اخضعت عاملها إلي برامج تدريبية استغرقت ٩٠٠,٠٠٠ ساعة تدريب. منها:

أ- **برامج البحوث والتطوير**: تقترن التطورات التكنولوجية بزيادة الاستثمارات ليس فقط في التجهيزات الأوتوماتيكية ولكن أيضاً في برامج البحوث والتطوير. فهي الوقود المُحرِّك للتطوير التكنولوجي وإفرازاته من منتجات جديدة وأساليب أداء جديدة في مجالات العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية. ويتطلب إنشاء وتطوير وحدات للبحوث والتطوير تهيئة وتطوير كوادر متخصصة من العاملين من خلال مزيج متكامل من تكنولوجيا التعليم والتدريب.

ب- **تكنولوجيا المعلومات**: بالإضافة إلى ذلك يتطلب التطور التكنولوجي أيضاً استثماراً في تكنولوجيا المعلومات التي هي مزيح من تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا

الحاسبات الآلية. وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات الآن هي الزاد الرئيسي للتطور التكنولوجي، وستستمر هكذا في المستقبل أيضاً. وسيتطلب ذلك السعي لتهيئة فريق من المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات على كل المستويات في المنظمة. لقد زاد التطور المذهل في صناعة تكنولوجيا المعلومات من خطورة المعلومات كمورد استراتيجي. حيث إن من يملك تكنولوجيا المعلومات والمعرفة أقوى ممن يملك الأموال (*Knowledge = Power*). فصاحب تكنولوجيا المعلومات والمعرفة يملك سبل تنمية أمواله. أما صاحب الأموال فقد يفقدها لافتقاده لمعلومات تتعلق بكيفية تدبير وتحديد سبل الحفاظ عليها وتنميتها. وبالنسبة إلى المنظمات، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدراً مؤثراً للقدرة التنافسية.

ت- انعكاسات التطور التكنولوجي على الأداء التدريبي: كلما تغيرت طرق الأداء، زادت وتنوعت الاحتياجات التدريبية لدى العاملين. فهي احتياجات يجب تطويرها لتواكب الجديد في التكنولوجيا، حيث تتكرر الحاجة مع تلاحق المتغيرات التكنولوجية. فخريجي الجامعات اليوم سيحتاجون إلى تدريب للعديد من المرات على مدار حياتهم الوظيفية للإضافة أو الحذف عما درسوه في حياتهم الجامعية.

٤- الأدوات الجديدة للتدريب والتنمية البشرية:

توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوسائل التالية والتي يجب الاعتماد عليها:

أ- النظم الخبيرة (*Expert Systems*): عبارة عن برامج تتسم بالذكاء وتعتمد على معارف مستمدة من الخبرة البشرية، وتعتمد علي المقدمات وقواعد الاستدلال المنطقي في الوصول إلى النتائج وأسباب الوصول إليها. ويعرف كذلك بالنظام المبني على المعرفة. ويتكون النظام الخبير من قاعدة معرفة (*Knowledge Base*) تتكون من حقائق (*Facts*) عن مجال معين وقواعد بحثية (*Rules*) تحدد كيفية استخدام تلك القواعد.

ب- نظم الذكاء الاصطناعي (*Artificial Intelligence*): أحد علوم الحاسب الآلي الفرعية والتي تهتم بإنشاء برامج ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري. ويهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الإنسان، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة بما يحقق للحاسب إنجاز العديد من المهمات الصعبة والمعقدة التي كان يقتصر أداؤها على الإنسان.

ج- نظم المحاكاة (*Simulation*): هي نظم متطورة ومعقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد نظم واقعية لاستخدامها في التدريب. ومن أمثلة هذه النظم محاكاة الطيران لتدريب الطيارين، ومحاكاة الإبحار لتدريب قادة السفن، ومحاكاة المعارك الحربية لتدريب الضباط

والجنود على المعارك، ومحاكيات الانفجارات النووية، ومحاكيات سوق الأوراق المالية، ومحاكيات القرارات الإدارية والتنظيمية.

د- نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع الافتراضي (*Multi-Media & Virtual Reality Training System*):

(١) الوسائط المتعددة (*Multi-Media*):

هي عبارة عن نظم وتطبيقات متطورة تستخدم كافة وسائل التأثير (صوت وصورة وحركة) لتركيز المعلومة، مع إمكانية إضافة استخدام الأساليب المتفاعلة (*Interactive*).

(٢) الواقع الافتراضي (*Virtual Reality*):

هو عالم أو واقع محاكي للعالم الحقيقي، الذي ينقل إلى عين الفرد وأُذنه وسائر حواسه الأخرى ما كان سيراه وسيسمعه وكأنه في العالم الحقيقي. ويقصد به النظم والتطبيقات التي يتم تطويرها والتعامل معها من خلال معدات خاصة تُحدِثْ تأثيراً مماثلاً للتأثيرات الحقيقية التي يشعر بها الفرد عند ممارسته لعمل معين. وتمثل تطبيقات هذا المجال ثورة غير تقليدية في أساليب التدريب.

(٣) شبكة الإنترنت:

هي تربط بين عشرات الملايين من الحاسبات الآلية في أكثر من ١٥٠ دولة، ويستخدمها مئات الملايين من المستخدمين في المجالات البحثية والحكومية وقطاعات الأعمال والتجارة. وقد أنتجت شبكة الإنترنت ميادين وأساليب جديدة في مجال التدريب أهمها ما يلي:

أ- التعلم والتدريب عن بُعد (*Distant Learning*):

من خلال شبكة المعلومات الدولية، أصبح من الممكن إلقاء المحاضرات على العديد من الطلبة والممارسين، ومتابعة المؤتمرات في كل مكان من أطراف العالم في الوقت نفسه ودون الحاجة إلى الوجود المكاني.

ب- المكتبات الرقمية (*Digital Libraries*):

هي مكتبات دون كيان مادي ولا جدران، تعمل سبعة أيام في الأسبوع، ومتاحة ٢٤ ساعة يومياً عبر شبكة المعلومات الدولية.

ج- الوسيط الذكي (*Intelligent Agent*):

هو مجموعة من البرامج الذكية التي تعمل من خلال التفاعل مع المستخدم، وتستطيع أن تقوم بتنفيذ المهمات بالنيابة عنه.

الأنظمة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

هناك العديد من الأنظمة من أهمها نظام الذاكرة التنظيمية والذي يعتبر من البرامج الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويقوم بربط العاملين الموجودين بالمنظمة بعضهم البعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الاطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام ويعتمد نظام الذاكرة التنظيمية على بيئة الإنترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى عمل تحميل أي برامج مساعدة.

من مميزات هذا النظام ما يلي:

١- إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

٢- إدارة الأعمال عن بعد.

٣- حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل إلكتروني.

٤- وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على كافة المستويات الإدارية على اختلاف مواقعها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.

٥- التحول إلى المجتمع اللا ورقي.

٦- حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.

ويشتمل نظام الذاكرة التنظيمية على خطط العمل، وتقييم الأداء، ونظام إدارة التكليفات، الحضور، والانصراف، والموارد المالية، والاجتماعات، وأجندة أحداث العام بالكامل، التعلم الذاتي، البحوث، الصادر والوارد، كما يشمل النظام على دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمنظمة بالاتصال بغيره.

مظاهر المرونة التي تحققها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تتمثل أهم مظاهر المرونة التي تحققها الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

١- **إدارة بلا ورق:** فهي تستخدمه في أضيق الحدود حيث يوجد بدائل مثل الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

٢- **إدارة بلا مكان:** تعتمد بالأساس على التكنولوجيا الحديثة للاتصالات. فلا يُشترط أن يتم أداء العمل داخل الكيان المادي للمنظمة وإنما يتم من أي مكان.

٣- **إدارة بلا زمان:** فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي ٢٤ ساعة في اليوم فنظام

العمل في ظل الإدارة الإلكترونية يتيح العمل على مدار اليوم بدون فترات إغلاق لمنافذ الخدمة أو طوابير الانتظار.

٤- **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** حيث المنظمات الذكية التي تعتمد على صناعات المعرفة، فكل شيء مُبرمج ومحسوب ويخضع للشفافية والنزاهة، فلا يوجد مجال للمجاملة.

عوامل النجاح للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة، والتي يجب على المسئولين في المنظمة عموماً ومديري إدارات الموارد البشرية علي وجه الخصوص أن يأخذوها في الاعتبار لتحقيق النجاح، منها ما يلي:

١- وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من تخطيط، تنفيذ، إنتاج، وتشغيل وتطوير.

٢- ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لهذا المفهوم وكذلك الثقافة نحو إدارة التغيير.

٣- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنظمة له.

٤- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للعاملين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها، مع الاهتمام بتدوينها وتصنيفها.

٥- التحديث المستمر لتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال المستخدمة.

٦- تأمين سرية المعلومات.

٧- تدعيم مهارات العاملين في استخدام التكنولوجيا.

٨- التعاون الإيجابي والتنسيق بين قسمي إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات.

فيجب على إدارة الموارد البشرية لضمان نجاح تطبيق هذا النظام القيام بتوعية العاملين بأهميته من أجل أن يزداد اقتناعهم وتقبلهم له، وتصميمه بحيث يكون سهل الاستخدام، كما يجب تدريب العاملين على استخدامه بشكل جيد، وتحديث برمجياته بما يتناسب مع حاجة وتطور العمل، فضلاً عن توفير الدعم الفني المستمر للمُستخدِم والصيانة المستمرة للأجهزة والبرمجيات والشبكات، والتواصل المستمر مع مُستخدمي النظام لأخذ التغذية العكسية حول المشكلات والمعوقات التي تواجههم أثناء استخدام النظام وذلك بهدف تطويره باستمرار.

التكنولوجيا الحديثة للاتصالات وإدارة الموارد البشرية:

في الآونة الأخيرة أصبحت المنظمات تهتم بشكل متزايد وسريع بالتكنولوجيا الحديثة للاتصالات، وذلك لأنها أصبحت تدخل في جميع الأعمال اليومية للأفراد والمنظمات وحتي الحكومات، ولعل من أبرز مكونات هذه التكنولوجيا الحديثة هي شبكات المعلومات الداخلية للمنظمات (الإنترانت) والتي أصبح لها استخدامات كثيرة في مجال بيئة الأعمال حيث تساهم في تحقيق أهداف المنظمات المادية وغير المادية. إن تصميم شبكة إنترانت مشتركة بهدف إدارة الأفراد يعد أهم تقدم تكنولوجي في مجال الموارد البشرية.

وتعرف الإنترانت علي أنها بنية تحتية تكنولوجية تستخدم بروتوكولات من الأمن والحماية السرية، تسمى الجدران النارية (*Fire Walls*) بحيث لا يسمح بالوصول إليها إلا للمستخدمين المخولين فقط والإنترانت وسيلة فعالة لإدارة المعلومات داخل المنظمة. وعليه فهي شبكة داخلية تقوم المنظمات بإنتاجها على اختلاف أحجامها، وهي تستعمل بروتوكولات إنترنت (*http*) و(*ftp*) وتستخدم خدمات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني، ولا يستطيع فرد من خارج المنظمة أن يدخل عليها، ومحتوياتها تحددها المنظمة وعادة تحتوي خدمات البريد الإلكتروني وتنظيم منتديات النقاش، قاعدة بيانات للمعلومات والخبرات، وهي تعد وسيلة اتصال بين عاملي وأقسام المنظمة، ووسيلة لإنجاز الأعمال.

في ضوء تعريف الإنترانت في المنظمة ينقسم إلى نوعين هما :

١- **الإنترانت العامة (*Standard Intranet*):** هي التي تستخدم أدوات الإنترنت من أجل تطوير الاتصال داخل المنظمة. من هذه الأدوات ما يلي:

أ- **الرسائل الإلكترونية:** تتميز أنها متعددة الإرسال وإرسالها يتم بجودة عالية وبأقل تكلفة.

ب- **المنتديات الإلكترونية:** وهي تسمح بتبادل ومشاركة المعلومات بين مجموعة من الأفراد حول موضوع معين، كما تسمح بالنقاش وتبادل العلم والمعرفة.

ت- **شبكة *www (world wide web)*:** وهي تنتشر بين عدد كبير من المستخدمين وفي مجالات متعددة للمعلومات وتعتبر مهمة في تكوين ذاكرة حقيقية للمنظمة في مجال تخصصها.

٢- **الإنترانت الاحترافية (*Professional Intranet*):** يمكن أن نسميها بالإنترانت الإدارية، حيث توجد التطبيقات (*Applications*) على مستوى الخادم (*Server*). وهو مقسم على مختلف إدارات المنظمة، وتتم عملية تطوير هذه التطبيقات لتلبية احتياجات

أنشطة المنظمة المختلفة. ويمكن لمستعمل الإنترانت في المنظمة الوصول إلى المعلومات من أجل القيام بعمله ويستفيد من المعلومات المشتركة والمتواجدة على الخادم.

وتستخدم المنظمات الإنترانت من أجل:

١- تزويد عامليها بالملخصات والتقارير اليومية.

٢- تشغيل قاعدة بيانات إدارة المشروع.

٣- تقديم معلومات عن السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة.

٤- مراقبة طلبيات العملاء.

أما شبكة الإكسترانت: فهي شبكة مكوّنة من مجموعة شبكات إنترانت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترانت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها. وعليه فهي شبكة تربط شبكات الإنترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، أو تجمعهم مركزية التخطيط أو الشراكة وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترانت المحلية لكل منظمة.

وبرغم أن الإنترنت والإنترانت والإكسترانت لهم نفس مبدأ العمل إلا أن هناك فروق بينهما يلخصها الجدول التالي:

جدول (٣/٦)

أوجه الاختلاف الأساسية بين شبكات الإنترنت والإنترانت

الاختلاف	شبكة الإنترنت	شبكة الإنترانت	شبكة الإكسترانت
الملكية	غير مملوكة لأحد	ملك المنظمة التي تستخدمها	ملك المنظمات التي تستخدمها
إمكانية الوصول	أي فرد يمكنه الوصول إليها	وصول الأفراد المسموح لهم فقط.	وصول الأفراد في المنظمات المسموح لهم فقط
المحتوي	يحتوي علي موضوعات ومعلومات متعددة.	يحتوي علي موضوعات ومعلومات خاصة بالمنظمة.	يحتوي علي موضوعات ومعلومات خاصة بالمنظمات ذات الصلة

خدمات الإنترانت في المنظمة:

توفر شبكة الإنترانت للمنظمات العديدة من الخدمات تتلخص فيما يلي:

أ - المشاركة في الملفات: حيث يستطيع العاملون بالمنظمة الحصول على جميع المعلومات في أي لحظة ومتابعة المتغيرات التي تطرأ عليها أولاً بأول، بشكل يساعد على إتمام عمليات

البيع والشراء، ومعرفة وضع الموردين والعملاء وخطوط الإنتاج.

ب - نقل وتحويل الملفات: من خلال هذه العملية يستطيع المسئولون نقل الملفات من إدارة إلى آخري، ومن فرع إلى آخر وتحويل المعلومات الجديدة إلى جميع الأقسام أو الفروع على حد سواء.

ج- المشاركة في التطبيقات: قد يكون هناك برامج تكلفتها عالية الثمن، فمن الممكن أن تقوم المنظمة بوضع تلك البرامج على أحد الأجهزة، ويقوم العاملون بالمنظمة بمشاركة زملائهم في هذه البرامج دون زيادة نسخ إضافية من هذه البرامج وذلك للحد من التكلفة.

د- البريد الإلكتروني: يمثل أفضل الحلول لنشر المعرفة، لما يوفره من عملية الاتصال اليومي بين الأفراد ودعمه لنقل الوثائق المرقمة في أسرع وقت. وعليه فهو عملي ومفيد في المنظمات التي تتطلب أعمالها اتصالات مستمرة وسريعة بين الأفراد، الذين لا يستطيعون الالتقاء بعضهم البعض حيث يتم الاتصال عبر الشبكات وأجهزة حاسبات آلية من مناطق متعددة.

هـ- المشاركة على خط واحد: تتيح الإنترانت دخول المستخدمين من جهاز حاسب آلي على خط واحد من خطوط الإنترانت وتوفير تكلفة الشراء.

و- اعتماد أفضل على النظام: ففي حالة حدوث عطل في الجهاز فإن باقي الأجهزة تقوم بالعمل والتغطية.

ز- المشاركة في الموارد: حيث توفر الشبكة مشاركة أكبر في الموارد، على اعتبار هذه المشاركة موجودة منذ القدم، وذلك من خلال أنها تؤدي إلى تحسين قدرات المهام المنجزة للمنظمات المشتركة في الإنترانت وتوحيد العلاقات بين المهام في المنظمة وإداراتها وكذلك الأساليب والأدوات.

ح- التحصيل المشترك: حيث يؤدي ذلك إلى توفير قدرات تكنولوجية متقدمة، تخدم احتياجات المستخدمين وتعمل على توازن الأخطاء الذاتية بين مختلف المحاور المشتركة في الشبكة مما يؤدي إلى التكامل في البيانات والبرامج.

ط- إمكانية الاتصال عن بعد: أصبح في إمكان العاملين الاتصال عن بعد مع أجهزة الحاسبات الآلية المتواجدة في الشبكة للاستفسار عن معلومة معينة، من خلال الاتصال على الخط المباشر، المشاركة في الوقت والبريد الإلكتروني.

ي- الوصول المباشر: أي أن شبكة المعلومات الداخلية تهدف إلى تحقيق المزايا الآتية:

- ❖ توفير معلومات أكبر مما هو متاح.

❖ تقديم معلومات على الخط المباشر"*Online* " تتسم بالسرعة والسهولة في الاسترجاع.

❖ إمداد الفرد أو المنظمة بالمعلومات أينما ووقتما تواجدت.

❖ زيادة اعتمادية الوصول للاتصالات عن بعد.

❖ تقليل التكلفة.

❖ التدعيم المركزي المشترك.

تجدر الإشارة إلي أن هذه الخدمات قد لا تتوفر كلها لدى شبكة الإنترانت في جميع المنظمات، فهي تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب أقدمية إدخال الشبكة والقدرة المادية للمنظمة وكذلك الأهداف المتوخاة من تبني هذا المبتكر.

تأسيساً علي ما سبق من خدمات يوفرها الإنترانت للمنظمات يتضح بوجه عام أنه يمثل فضاء للقاءات والحوار بين أفراد المنظمة دون أن يُشْتَرَطْ في ذلك تزامن حضور جميع أطراف الحوار وبالتالي يوفر فرصة بالنسبة للمدير للاطلاع على أعمال الاجتماع أو المشاركة الفعلية دون أن يغادر مكتبه. حيث إن الإمكانية التي يوفرها الإنترانت من خلال الأرشفة الإلكترونية للوثائق تسمح بالوصول إلى المعرفة بسهولة ويسر، ويساعد على نشر الذاكرة التنظيمية لدى العاملين، كما يمكن للإنترانت أن يكون داعماً هاماً لاكتساب وخلق المعرفة، بما يقدمه من تسهيلات لعمليات التعاون والاتصال بين أفراد المنظمة. مثل عقد المؤتمرات المرئية بواسطة الفيديو (*Video Conference*) حيث يُسمح بتداول المعرفة غير المُرَمَّزَة بين أفراد المنظمة دون مراعاة عامل التواجد الجغرافي في مكان واحد، بالإضافة لذلك تسهل المنتديات عملية تقاسم المعرفة من خلال نظام سؤال وجواب.

وعلي صعيد أخر، ولتكتمل الصورة من كافة الجوانب فوجب التنويه إلي أنه برغم ما سبق إلا أن الحلول التقنية التي يتيحها الإنترانت لا يمكنها إدارة كل المعرفة المتوفرة في المنظمة، حيث يوجد عائقين هامين يتمثلان فيما يلي:

١- الثقة المُفْرِطَة للأفراد في نظم المعلومات يمكنها أن تُحدِثْ فقداناً جزئياً بالإحساس بالواقع، حيث يجعل الأفراد يحسون أنهم يملكون كل مصادر المعرفة الممكنة.

٢- لا يمكن للإنترانت تعويض أهمية الاتصال المباشر بين الأفراد وماله من فوائد لنقل المعرفة الضمنية عبر التعبيرات الحسية للجسد والوجه والعينين من خلال لغة الجسد (*Body Language*) وهي حركات الجسم التي توصل بها المعلومات.

ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ترتبط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ومنها ما يلي:

اولاً- التوظيف الإلكتروني:

تساعد عملية التوظيف (بمختلف مراحلها المتمثلة في كل من عمليات الاستقطاب، الاختيار، التعيين) المنظمة في الحصول علي العنصر البشري المؤهل بالكم والكيف اللازم لتحقيق أهدافها، وتحقيق مكانة تنافسية مميزة. ويعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

يقصد بالتوظيف الإلكتروني أنه عملية اختيار واستقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تحتاج إليها المنظمة باستخدام شبكة الإنترنت وذلك عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة أو عن طريق مواقع التوظيف الإلكترونية الأخرى. بمعني استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومروراً بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب إلكترونياً من قبل المُتَقَدِّمْ والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة إلكترونياً بين المتقدمين، وإنتهاءً بإعلان النتائج في الموقع.

يمكن القول أن التوظيف الإلكتروني بما يحتويه من إدخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المنظمات أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة ما بين المنظمة أو الموظف المُكَلَّفْ من قبل إدارة الموارد البشرية بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الإنترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة والاتصال مباشرة بالموظف المسئول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة.

من ذلك يتضح أن نظم التوظيف الإلكتروني تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف. من تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتسهيل التعرف علي الوظائف الداخلية الشاغرة من قبل العاملين والمنظمة، والتعامل مع الجهات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف، وتتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف، وتوفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة.

للتوظيف الإلكتروني ثلاثة أشكال هي كما يلي:

أ- موقع ويب المنظمة: انتشر استعمال موقع المنظمة للإعلان عن الوظائف الشاغرة،

ففي الوقت الحالي عادة ما تلجأ لهذا الأسلوب المنظمات الكبيرة، وميزته الأساسية هي تواضع تكلفته عكس الإعلانات المنشورة في الجرائد المكتوبة، فضلاً عن أن سعر الإعلان لا يتأثر بحجمه ولا توجد قيود فيما يخص حجم المعلومات التي يحتويها.

ب- المواقع الحكومية: يعتبر التوظيف الإلكتروني عن طريق المواقع الحكومية أحسن طريقة للتوظيف في حالة توظيف مترشحين أقل خبرة.

ج- المواقع الخاصة أو المتخصصة: العديد من المواقع الخاصة متخصصة في توظيف المستخدمين، والمدة المطلوبة لنشر إعلان عادة ما تكون قصيرة. كما أن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يساعد في الرد على الطلبات المقدمة في وقت أسرع من استخدام الوسائل التقليدية للتوظيف. من أشهرها:

LinkedIn, Indeed.com, CareerBuilder.com, Dice.com, US.jobs, Glassdoor.com

أهداف ومزايا التوظيف الإلكتروني:

أ - أهداف التوظيف الإلكتروني: للتوظيف الإلكتروني العديد من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ❖ توفير المال، الجهد والوقت على كافة الأطراف ذات العلاقة بالتوظيف سواء المنظمة أو الباحثين عن العمل.
- ❖ تحقيق الشفافية والوضوح في عملية الاختيار.

مزايا التوظيف الإلكتروني: يعتبر لجوء المنظمة للتوظيف الإلكتروني ليس فقط فرصة لاكتشاف المرشحين للمنظمة، فهو مجال للاتصال والتسويق ولكن أيضاً لجعل المرشحين أوفياء للمنظمة، الذين يمكن أن يكونوا عملاء لها، بالإضافة لذلك فللتوظيف الإلكتروني عدة مزايا منها:

- ❖ تسريع الإجراءات.
- ❖ توسيع مجال البحث عن متعاونين جدد وعلى المستوى الدولي ليس فقط المحلي أو الإقليمي.
- ❖ تكلفة منخفضة.
- ❖ السرعة في الإعلان.
- ❖ قلة القيود فيما يخص حجم الإعلان.
- ❖ أسلوب أكثر جاذبية للمترشحين من الجيل الجديد.

وتقتضي عملية التوظيف إنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب، الاختيار والتعيين. كما يلي:

أ- الاستقطاب الإلكتروني:

يعتبر الاستقطاب الإلكتروني أسلوب حديث للاستقطاب ومن أهم تطبيقات التوظيف الإلكتروني نظراً لكبر تأثره بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يبقى العامل البشري حاسماً وغالباً لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الاختيار والتعيين. ويقصد بالاستقطاب الإلكتروني: عملية اجتذاب القوى العاملة للتقدم لشغل وظائف بالمنظمة عن طريق شبكة الإنترنت، حيث يتم مقابلة الباحثين عن العمل مع أصحاب العمل (أي الجهات المُسْتَقْطِبَة) سواء من خلال هذه الجهات ذاتها أو من خلال مواقعها على شبكة الإنترنت، أو من خلال منظمات متخصصة في هذا المجال.

في ضوء هذا التعريف يتضح أن عملية الاستقطاب الإلكتروني قد تتم بطريقة مباشرة من خلال إعلان الوظائف الشاغرة على موقع المنظمة الطالبة كما تفعل بعض المنظمات، وقد تكون عن طريق منظمة وسيطة تعمل في هذا المجال وهي تعتبر منظمات افتراضية (*Virtual Organization*)، وتقوم بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل والجهات الطالبة نظير تقاضي رسوم معينة.

عند عقد مقارنة مع الاستقطاب التقليدي يتضح أنه بالنسبة للإعلان تكون الإعلانات الداخلية، إعلانات بالصحف اليومية والدوريات، إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون، أو دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة أو التدريب الصيفي، أو زيارة المدارس والجامعات.

يحقق الاستقطاب الإلكتروني بعض المزايا منها ما يلي:

١- السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن العمل بأصحاب الأعمال والجهات الطالبة، وهذا يوفر الكثير من الوقت الذي يعتبر في عالم الأعمال له تكلفة وقيمة كبيرة (*Time Is Money*)، ولعل هذه هي أهم ميزة للاستقطاب الإلكتروني.

٢- تخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية، حيث لا حاجة إلى نشر إعلانات في الصحف والمجلات أو القيام بزيارات ميدانية للمنظمات أو الجامعات.

٣- تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي حيث يمكن معالجة طلبات المتقدمين وسيرهم الذاتية إلكترونياً حيث البرمجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تمنح إمكانية إدارة طلبات المتقدمين وتسمح بالتخزين والمعالجة الجيدة لهذه الطلبات، دون الحاجة إلى الكثير من الأوراق كما هو الحال في المعالجة التقليدية.

٤- يتفوق الاستقطاب الإلكتروني على الطرق التقليدية من حيث عدد من يتم استقطابهم حيث يمكن اجتذاب آلاف المتقدمين لسهولة الوصول إليهم.

٥- يمكن عن طريق الاستقطاب الإلكتروني التغلب على معوقات المكان والزمان حيث يمكن استقطاب الموارد البشرية من أي مكان في العالم بسهولة بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافي وكذلك التوقيت بين الدول، وذلك عن طريق إجراء المقابلات والاختبارات وتلقي السيرة الذاتية وطلبات التوظيف من خلال ما يسمى بالاتصال الجماعي عن بعد، كما ويقوم الموظف المسئول عن الاستقطاب والمهتم بأحد المرشحين بتحديد موعد معه من خلال خدمة الدردشة حيث يتم اختباره بعرض حالات عملية عليه للمناقشة والحل، وبالتالي التحقق من توافق المُرَشَّحْ مع احتياجات المنظمة والوظيفة واتخاذ قرار بقبوله من عدمه.

ب- الاختبار الإلكتروني:

إن أنظمة الاختيار تُستخدم لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية، وبعض المنظمات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات المباشرة. إن الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت، تشكل عاملاً هاماً في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف فليس بالضرورة استبعاد المُتَقَدِمْ في حالة عدم ملائمته للوظيفة، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في قاعدة بيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة مناسبة لهم.

برغم المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير النفقات الإدارية ونفقات التوظيف، إلا أن لها بعض العيوب، منها ما يلي:

أ- احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية.

ب- تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الحاسب الآلي.

ج- احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة والذين قد يصعب عليهم استخدام التقنيات الحديثة.

ثانياً- التدريب الإلكتروني:

يعتبر التدريب الإلكتروني من الاتجاهات الحديثة في منظومة التعليم والتعلم. ويشير

التدريب الإلكتروني إلى التعلم بواسطة تكنولوجيا الإنترنت حيث ينتشر المحتوي عبر الإنترنت أو الإكسترانت.

يعرف التدريب الإلكتروني: بأنه استخدام الوسائط المتعددة التي يشملها الوسط الإلكتروني من شبكة المعلومات الدولية العنكبوتية (الإنترنت) أو أقمار صناعية أو إذاعة أو أفلام فيديو أو تلفزيون أو أقراص ممغنطة (*CD*) أو مؤتمرات أو بريد إلكتروني أو محادثة بين طرفين عبر الإنترنت.

ويقدم التدريب الإلكتروني نوعين أو نمطين من التدريب هما:

أ- التدريب المتزامن (*Synchronous E- Training, Real Time Model*): هو التدريب المباشر الذي يحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الوقت أمام أجهزة الحاسب الآلي لإجراء المناقشة والمحادثة بين المتدربين أنفسهم وبينهم وبين المدرب عبر غرف المحادثة (*Chatting*) أو تلقي الدروس من خلال الفصول الافتراضية (*Virtual Classrooms*).

ب- التدريب غير المتزامن (*Asynchronous E- Training*، *Non-Real Time Model*): هو التدريب غير المباشر الذي لا يحتاج إلى وجود المتدربين في نفس الزمان والمكان، ويتم من خلال بعض تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني حيث يتم تبادل المعلومات بين المتدربين أنفسهم وبينهم وبين المدرب في أوقات متتالية، بحيث ينتقي كل من المدرب والمتدربين الأوقات والأماكن التي تناسب كل منهم علي حدي.

ولقد جمعت الشبكة العنكبوتية بين التدريب المتزامن وغير المتزامن، فالتدريب يتم في كل وقت، ويمكن تخزينه للرجوع إليه في أي وقت.

وتعمل نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية علي تقليل نفقات عملية التدريب وزيادة فعاليتها. حيث كانت تتكلف نفقات ليست بالقليلة في كل مرة يتم تنظيمها، وذلك لأنها تشمل نفقات المُدرب ونفقات الانتقالات والإقامة والمعيشة لكل المشتركين بالتدريب، فضلاً عن الخسائر الناتجة عن التوقف عن العمل.

أما نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فتقدم وسيلة حديثة لتوفير فرص التدريب والتعلم الإلكتروني. حيث أصبح بالإمكان توفير فرص التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي المكتبية الخاصة بجميع العاملين بالمنظمة، والذي يشمل العديد من الوسائل حيث يمكن للمتدربين الاتصال بالمدربين أو غيرهم من الخبراء عن طريق البريد الإلكتروني كما تتيح برامج المشاركة للمتدربين الاشتراك في برامج تدريبية معتمدة علي نظام الفصول الدراسية وهم جالسون أمام شاشات الحاسبات الآلية والتواصل مع غيرهم سواء

بأصواتهم أو من خلال استخدام لوحة المفاتيح وقد يستطيعون رؤيتهم من خلال ملفات الفيديو المتدفقة إلي أجهزتهم.

ثالثاً- إدارة العمليات المرتبطة بالأجور:

تقليدياً كانت تتم هذه العمليات بإيصالات دفع خاصة بالأجور تُوزَّع شهرياً علي العاملين، مما يتطلب قدر كبير من الروتينية وأعمال الطباعة والتي تحتاج بدورها إلي نماذج أو سجلات مرتفعة التكاليف فضلاً عن الافتقاد للخصوصية والسرية حيث يشتمل السجل الواحد علي أجور العديد من العاملين بشكل مُعلن للجميع.

يمكن الاستغناء عن تلك العملية الروتينية بالاعتماد علي نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث تُحفظ المعلومات الخاصة بالأجور بقاعدة بيانات ويُتاح للعاملين فرادي الدخول إليها فقط عند الحاجة. ويمكن أن يقوم هذا النظام بشكل تلقائي بإعداد رسائل وإرسالها إلي كل موظف عبر بريده الإلكتروني أو رسالة قصيرة (*SMS*) عبر هاتفه المحمول بكل ما يتعلق بمستحقاته المالية ومواعيد استحقاقها والتي كانت تُدرج بإيصالات الدفع والسجلات الورقية. ويمكن للموظف طبع تلك الرسائل إذا أراد الحصول علي نسخة مطبوعة منها. وإذا فُقد أحد هذه الإيصالات، فيمكنه الدخول علي النظام وطباعة إيصال جديد. وبذلك يعمل هذا النظام الإلكتروني علي خفض نفقات العمليات الإدارية المرتبطة بمنح الأجور الشهرية، في نفس الوقت النهوض بالخدمة المقدمة للعاملين.

رابعاً- نظم تسجيل الحضور والانصراف:

تقليدياً كانت تتم بواسطة التوقيع في سجلات ورقية وكانت عرضة للخطأ والنسيان والمجاملات.

أما بالاعتماد علي نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أصبح يتم تسجيل وقت حضور العاملين وانصرافهم من العمل باستخدام التقنيات المتاحة للمنظمة ذلك من خلال أجهزة متنوعة منها أجهزة الحاسبات الآلية المكتبية الخاصة بهم أو أجهزة بصمة اليد أو الوجه أو الصوت حيث يسجل العاملين تلك البصمات لمرة واحدة ثم يتم تسجيل الحضور والانصراف باستخدام أي من تلك البصمات ومن ثم تغذية قاعدة البيانات المركزية بتلك البيانات مما يوفر أساس دقيق وكفء وموضوعي لاحتساب الأجور والمكافآت والترقيات وتقييم الأداء وغيرها من أنشطة إدارة الموارد البشرية.

خامساً- تقييم الأداء:

تقليدياً كان يتم تقييم الأداء سنوياً، حيث يتفق العاملون والمديرون علي ميعاد محدد للاجتماع معاً ومناقشة ما تم إنجازه في العام الماضي، فضلاً عن تحديد الأهداف المنشود تحقيقها في العام التالي.

يمكن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية القيام بدور فعال لتدعيم تلك العملية. حيث يمكن للنظام مثلاً - قبل حلول موعد عملية التقييم بوقت كاف - مراسلة العاملين المعنيين عبر البريد الإلكتروني الخاص بهم أو رسالة قصيرة علي هواتفهم لتذكيرهم بعقد اجتماع لتقييم الأداء، كما يمكنه أيضاً البحث في المفكرات الموجودة علي قاعدة البيانات وتحديد الأوقات المناسبة لجميع الأطراف، ومن ثم اقتراح بعض المواعيد الممكنة لعقد الاجتماع. كذلك يمكن لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أن يفيد في وضع قالب محدد للاجتماع والحقول التي يمكن للمدير والموظف من خلالها تسجيل أهم النقاط التي أسفر عنها هذا الاجتماع وذلك بعد الدخول إلي قاعدة البيانات الخاصة بمواصفات الوظيفة والمواصفات المطلوبة في شاغلها. وهذا من شأنه توفير سجل مركزي يحتوي علي ما تم الاتفاق عليه ويسهل الدخول إليه من قبل الموظف والمدير.

كذلك يُسَهِّلْ الاعتماد علي نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من تطبيق أسلوب ٣٦٠ درجة كأحد أحدث أساليب تقييم الأداء والذي بمقتضاه يُسمح في البداية للموظف من الوصول إلى نظام ٣٦٠ درجة عبر رابط لشبكة الإنترنت أو الإنترانت (داخلية) أو الإكسترانت (خارجية) آمنة. وبمجرد إتمامه للتقييم الذاتي عبر الرابط، يتم اختيار من ١٠-١٢ فرد من الأربع فئات القائمين بالتقييم (مُقَيِّمين) (مديره، زملائه، مرؤوسيه، عملائه). ثم يقوم النظام بإخطارهم عبر البريد الإلكتروني الخاص بهم ويُطلَب منهم الدخول إلى النظام لاستكمال التقييم. يُلاحظ أن ردودهم تُحاط بالسرية التامة. وبمجرد إتمام التقييم يتم دعوة الموظف إلي ورشة عمل لمدة ساعتين تقريباً ليتلقى بيانات التغذية العكسية الخاصة به. وأثناء ورشة العمل يتلقى تدريب حول كيفية قراءة وتفسير تقريره وكيف يقوم بعمل خطة عمل تفصيلية للتطوير بتاريخ محدد للانتهاء من عملها (*Action Plan*) للفترة القادمة. هذه الخطة مُصممة بحيث تُغطي النواحي الأساسية للتطوير. وأيضاً يكون هناك مساعدين متوافرين خلال ورشة العمل للإجابة على الأسئلة وتقديم روابط إلى موارد إضافية له إذا لزم الأمر. حيث يكون هناك مكتبة عبر الإنترنت (*On line*) لمصادر الدعم (كدورات تدريبية، فرص للتطوير، موظفي إدارة الموارد البشرية المختصين، خبراء في مجال معين) متاحة لمساعدة ذلك الموظف في وضع خطة العمل.

نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

١ - بالنسبة للمنظمة:

تكون النتائج المتوقعة بالنسبة للمنظمة كما يلي:

أ-**الالتزام المرتفع:** بحيث تكون القوى العاملة مُحفَّزَة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.

ب- **قدرات تنافسية مرتفعة:** تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.

ت- **توفير التكاليف:** عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل؛ وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف.

ث- **تكامل وتوافق مرتفع:** ناتج عن تهيئة البيئة الداخلية، ونظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات جميع الأطراف ذوي الصلة.

٢ - بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تعني التخلي عن أدوار إدارة الموارد البشرية التقليدية، ولا تعني تركها كما هي، فمما سبق اتضح تقليصاً للمهمات الإدارية التقليدية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تقليص المناصب الإدارية لتلك المهمات وزيادةً في التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين.

إن التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة وذلك من خلال تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا حول أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، كما أصبحت مُوجهة لخدمة العميل أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يتضمن تصميم وتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقديم ابتكارات جديدة ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الابتكارات الجديدة كما كان متوقعاً لها في البداية، وسيتم التركيز على سلبياتها أكثر من إيجابياتها.

تبنت كثير من المنظمات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها، مثل تغيير إسم إدارة الأفراد أو شئون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية (وذلك دون أن يتم حدوث أي اختلاف فعلي في المهام وطريقة أدائها)، أو

إعادة هيكلة العمليات بالمنظمة وإظهار جدوى مقاييس التميز داخل المنظمات (دون أن يتم الالتزام بكثير منها).

إذاً الدور الآن يقع علي كاهل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث سوف يتبين بمرور الوقت ما إذا كان هذا النظام يستحق كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا. حيث إنه من المتوقع أن يتم الترحيب له كثيراً في البداية، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه، وأخيراً تأتي مرحلة التطوير وزيادة الإقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلى حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل.

الكثير من الرواد في مجال تنفيذ هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف، ويمكن للمنظمات التي ترغب الآن في تطبيق هذا النظام الاستفادة من تلك الخبرات. كذلك ويلعب مديرو إدارات الموارد البشرية دوراً هاماً في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها، ويجب أن تكون التوقعات من هذا النظام واقعية، حيث يشعر الكثيرون بالإحباط في الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المُبالغ فيه لها يجعل الأفراد يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها.

ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ما يلي:

أ - إلغاء الحدود بين قسمي إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات: قديماً كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في المنظمات منعزلاً - إلى حد ما - عن غيره من الأقسام الأخرى بالمنظمة. لكن في الآونة الأخيرة وفي ظل التحول للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بدأ التكامل بين قسم تكنولوجيا المعلومات والأقسام الأخرى بالمنظمات ومنها إدارة الموارد البشرية، حيث أدخلت تكنولوجيا الحاسب الآلي بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بإدارة الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المُطوَّرَة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

ب - تحسين مكانة قسم إدارة الموارد البشرية: فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصراً على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم المنظمة.

ج- تحويل تركيز إدارة الموارد البشرية إلى العملاء: حيث ينظر الكثيرون إلى مهام إدارة الموارد البشرية على أنها مهام قائمة علي رد الفعل وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين.

ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولاً في التركيز إلى العملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي

يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون لإدارة الموارد البشرية دور أكثر فعالية قائم علي المبادرة بالفعل، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح المنظمة.

د- حاجة العاملين بقسم الموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المنظمة:

يتطلب التكامل بين إدارة الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة عمل المنظمة ككل. حيث سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى إدارة الموارد البشرية باستمرار.

هـ- فقد العاملين بقسم إدارة الموارد البشرية للاتصال مع الأفراد:

من المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد. حيث قد يتسبب إدخال نظم الحاسب الآلي في الأعمال التي تتم بين العاملين وإدارة الموارد البشرية في فقد العاملين بتلك الإدارات الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمورهم في المقام الأول، وربما يشعر العاملون أن المنظمة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

و- النظر في احتياجات المنظمة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها: حيث يتم اتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالمنظمة.

ز- الحفاظ على مستوى جودة الخدمة: هناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام التقليدي إلى إلكتروني.

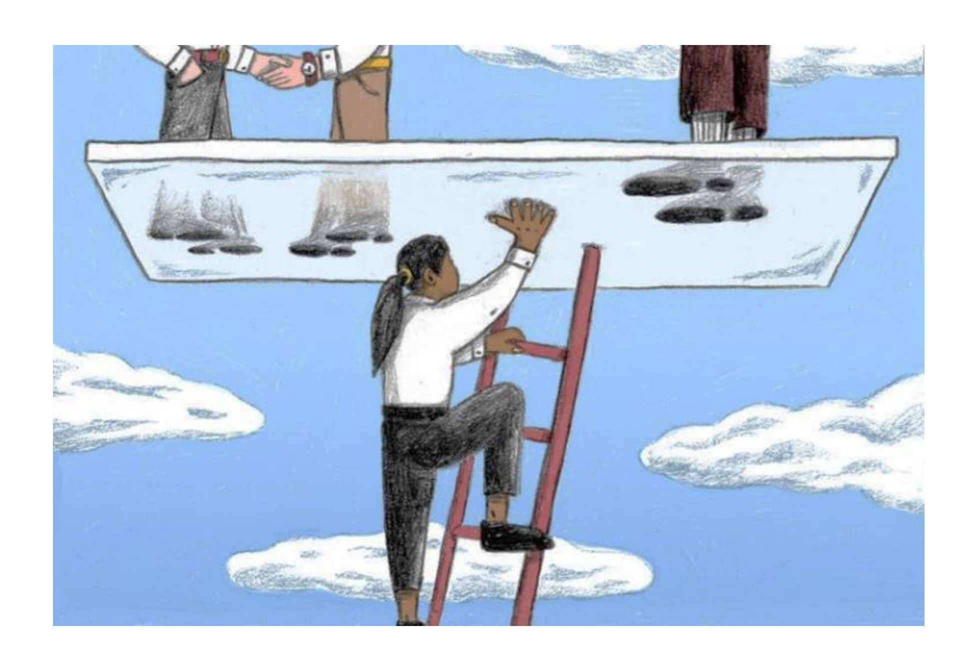
ح- تأمين المعلومات: يعد ذلك ضرورة قانونية خاصة في ظل انتقال المسئولية إلى الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية. لذا يجب عليهم ما يلي:

- ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين.
- ضرورة التوافق مع المعايير المتعارف عليها وخاصة فيما يتعلق ببناء صفحات الويب.
- مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية.

كما أكد التقرير السنوي لليونسكو عام ٢٠٠١ على لسان "مانسيل" و"وين" اللذان لخصا التجربة الحالية بقولهما: "هناك دلائل قوية على أنه إذا لم تعكس التطبيقات التكنولوجية احتياجات المستخدم أو تتضمنها عملية التنمية فإنها ببساطة لن تأتي بالفوائد المتوقعة، بل يحتمل أن تثير مشكلات جديدة تكلف مواجهتها الكثير، وإذا لم تجمع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الخاصة، وخبرة والتزام المستخدمين، ومقومات البنية التحتية فإن تطبيقات تقنيات الإعلام والاتصال سوف تفشل في أن تثمر أي فوائد.

الفصل الرابع

السقف الزجاجي...حقيقة أم وهم؟



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١. الخلفية التاريخية عن السقف الزجاجي.
٢. مفهوم السقف الزجاجي.
٣. العوامل المؤدية إلى مشكلة السقف الزجاجي.
٤. أنواع الأسقف الزجاجية.
٥. كيفية تفوق المرأة على الرجل في مجال التعليم.
٦. أسباب السقف الزجاجي.
٧. أثار السقف الزجاجي.
٨. الأثار الإيجابية لكسر السقف الزجاجي.
٩. واقع المرأة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مختلف المجالات ومواقع اتخاذ القرار.
١٠. دور المنظمات في كسر الأسقف الزجاجية.
١١. حلول لاختراق الأسقف الزجاجية.

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري للمنظمات المعاصرة والمصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية والصمود في وجه المنافسة المتزايدة، وعليه فلكي تتمكن تلك المنظمات - بغض النظر عن حجمها، طبيعة نشاطها - من البقاء والاستمرار، فيجب عليها استثمار كافة مواردها البشرية من رجال ونساء، وخاصة بعد أن تغيرت دنيا المال والأعمال تغيراً كبيراً عن الجيل الماضي فضلاً عن زيادة فرص الحصول على التعليم والتكنولوجيا. حيث تشير بيانات التقرير العالمي لمنظمة العمل الدولية (*International Labour "ILO" Organization*) لعام ٢٠١٥ إلى المشاركة المتزايدة للمرأة في سوق العمل فقد أصبحت تتولى الآن أكثر من ٤٠% من الوظائف على مستوى العالم، وأن ذلك هو أكبر مُحَرِّكْ للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وللقدرة على المنافسة على المستوى العالمي. وفي سياق متصل فقد أشارت الإحصاءات الرسمية أن عدد النساء في سوق العمل على مستوى العالم بلغ نحو (١,٣) مليار امرأة عاملة مقابل (٢) مليار رجل وفقاً لتقرير منظمة العمل الدولية لعام ٢٠١٦ (*www .ilo.org*). حيث أصبح رأس المال البشري عنصراً رئيساً لكي تحافظ المنظمات على

قدرتها التنافسية في اقتصاديات العالم التي تعتمد بشكل متزايد علي المعرفة والتكنولوجيا. وتشير الأطراف المسئولة عن التنمية إلى ضرورة المساواة بين الجنسين بوصفها دعامة مهمة للنمو الاقتصادي والتنمية على المدى البعيد سواء علي مستوي الدول أو المنظمات، وكذلك المزايا التي يُرجِّحْ أن تجنيها المنظمات من التعرف علي مواهب المرأة وصقلها. حيث تتفوق المرأة علي الرجل في التحصيل العلمي في العديد من المجالات وبذلك فهي تمثل كتلة هائلة من المواهب ومورداً محلياً غنياً. فالسيدات يمتلكن سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بانفاق المستهلكين. حيث أفادت دراسات حديثة أُجريت علي الأسواق الناشئة بأن النساء المستهلكات ورئدات الأعمال حول أنحاء العالم يمثلن معاً المليار الثالث بعد سوقي المليارن الأول والثاني في الصين والهند.

ويبدو أن هذه الحقائق غالباً يتم إغفالها وذلك برغم من البحث المكثف عن المواهب والمهارات علي مستوي العالم. إلا أن تحقيق هذا الهدف مرهون بمدى قدرتها على تجاوز أية عراقيل من شأنها أن تحول دون استثمار مواردها البشرية. وبرغم أن المرأة هي نصف المجتمع، إلا أن وضعها في الإدارة والعمل قد لا يكون كذلك. حيث إن الواقع العملي يثبت أنه برغم تسلح المرأة بحقيبة معرفية مهمة من خلال استفادتها من حقها في التعليم، وسعيها إلى تطوير مهاراتها وكفاءتها الفنية حتى تكون جديرة بدخول سوق العمل، وتقاسمها نفس الظروف وتعرضها لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل وبرغم الحماية القانونية لها وتكريس حقها في العمل كحق إنساني، إلا أن المرأة العاملة تبقى حبيسة معتقدات خاطئة أُلْصِقَتْ بها ومعوقات مختلفة الأنواع تحول دون إمكانية استفادة المنظمة من طاقتها ومهاراتها مما يُسفِر عن تقلدها لمناصب عليا محدودة. وحتي عالمياً ما زال الرجال يقودون العالم وأوضحت ذلك سلسلة من العديد من الدراسات والتقارير الأخيرة ومنها التقرير العالمي لمنظمة العمل الدولية والذي أشار إلي أنه برغم تزايد الاتجاه إلي التوازن بين الجنسين باعتباره أمر صحي ومطلوب للأعمال التجارية؛ وافتراض أن المشاركة المتزايدة للمرأة في سوق العمل تمثل مُحركاً رئيساً للنمو والقدرة على المنافسة على مستوى العالم، بالإضافة إلي توصل عدد متزايد من الدراسات إلى أن هذا التوازن في فرق الإدارة بالمنظمات ومجالس إدارتها يعد أمراً له مروداً مالياً إلا أن الواقع العملي يُشير إلى أن الرجال والنساء ليسوا على قدم المساواة في مواقع العمل، خاصة على مستوى الإدراة العليا، وأنه مازال هناك عدد قليل جداً من النساء في المناصب الإدارية العليا.

والخلاصة أنه من الملفت للنظر أن المرأة تلقى عند تقدمها والتحاقها بالعمل المساعدة الكاملة من القيادات التنظيمية، إلا أن تلك الحفاوة تبدأ بالتراجع عندما تعلن عن نيتها للتقدم للوظائف الإدارية العليا.

حيث أفاد برايان ليفين (زعيم الابتكار في شركة ميرسر المتخصصة في مجال تحليل القوى العاملة في العالم) بأن المناصب العليا تكون ذات أجور أعلى، وبالتالي فإن التحدي الحقيقي هو ضمان أن يكون للمرأة دور أكبر للوصول إلى هذه الأدوار.

وهو ما يقودنا للتساؤل عن ما السبب في ذلك؟

والإجابة هي أن هناك معوقات لتقلد المرأة للمناصب العليا من أبرزها ما يُطلق عليه في الأدب الإداري مجازاً ظاهرة "السقف الزجاجي".

مفهوم السقف الزجاجي:

برغم أن هناك العديد من التعريفات لهذا المفهوم إلا أنه هناك ثمة شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مضمون المصطلح. من هذه التعريفات ما يلي:

❖ عرفه مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأنه حواجز مصطنعة (*Artificial Barriers*) ترتكز علي تحيز إتجاهي أو تنظيمي أو أسس تمييزية (*Discrimination*) ضد العاملين في المنظمات، وخاصة النساء والأقليات العرقية (*Ethnic Minorities*) مما يحول دون وصولهم إلى المراكز الإدارية العليا ودوائر صنع القرار، برغم تأهيلهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وإنجازاتهم، والتي قد تفوق الآخرين في بعض الأحيان. ويشير هذا التعريف إلى غياب الأسباب الموضوعية لهذا الإقصاء، وإنما هو ناتج عن تحيز إتجاهي سلبي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة وعن تحيز تنظيمي من المنظمة لصالح الرجل.

❖ كما عرفته منظمة العمل الدولية عام ٢٠١٥ بأنه حواجز اصطناعية تُولّدُها الأفكار الشخصية والتنظيمية المُسبقة التي تُقصي المرأة عن المراكز التنفيذية العليا.

ويُلاحظ علي هذا التعريف أنه ضيق إلى حد ما، حيث إنه قصر مشكلة الحاجز الزجاجي على المرأة العاملة فقط، مع أن نطاقها أوسع من ذلك، وتشمل ما يُعرف بالفئات المحرومة أو المُهَمَّشَة في المجتمع.

❖ كما تعرف ظاهرة السقف الزجاجي أو البيت الزجاجي كما يُطلق عليها بأنها بيت أو حاجز خفي غير مرئي يتواجد في الواقع ويَصْعُبْ تحطيمه، يحد من التقدم الوظيفي للمرأة

أو الأقليات عموماً في منظمات الأعمال ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي قد تكون متميزة في أحيان كثيرة.

❖ ومن أبرز المنظمات الرسمية التي اهتمت بموضوع السقف الزجاجي، وحاولت تقديم تفسير وتصنيف واضح له، اللجنة الفيدرالية للأسقف الزجاجية المُنبَثِقة عن وزارة العمل الأمريكية والتي عرفت المصطلح علي نحو أكثر تفصيلاً علي أنه حواجز مُصطنعة تعوق خمس مجموعات من العاملين في سعيهم نحو التقدم إلى مواقع صنع القرار في المنظمات، وهم؛ النساء من كافة الأجناس والأعراق، والأمريكيون من أصل أفريقي، والهنود الأمريكيون، والأفراد المنحدرون من أسيا وجزر المحيط الهادي، والرجال الأمريكيون من أصل أسباني.

❖ بناء علي ماسبق يتضح أن السقف الزجاجي هو كناية عن مقياس يُستخدَم لتحديد العقبات الخفية التي تواجهها المرأة للوصول إلى المناصب العليا. وبالمثل فهو مرادف لمصطلح آخر وهو "المتاهة" (*Maze*) والذي يشير للقنوات والمسارات الأكثر تعقيداً التي تحتاج المرأة إلى اجتيازها مقارنة مع نظرائها من الرجال لتسلق السلم الوظيفي، وهذه المتاهة موجودة بشكل كبير في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وأيضاً يطلق نفس المصطلح على احتكار فئة معينة من الأفراد للمناصب المرموقة (القيادية) بسبب التمييز، إما بحسب النوع، اللون، الجنسية، الديانة، الانتماءات الفكرية أو غير ذلك.

السؤال الذي يثور الآن هو ما سبب هذه التسمية للمصطلح؟

سُمي سقف، لأن الأفراد الذين لا ينتمون للفئة المسيطرة توضع لهم حدود ضمنية لمدى التقدم المسموح لهم للوصول إليه ضمن سلم المسار الوظيفي في المنظمة.

وُصِفَ السقف بالزجاجي، لأنه شفاف لا يمكن ملاحظة وجوده، حيث إن صفة المحدودية فيه لا تُكتشف لأول وهلة، ولا تكون واضحة للجميع. وهي ظاهرة ذات طابع عالمي، إذ تشكو منها جميع النساء المنخرطات ضمن قوة العمل في الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء، وخاصة المرأة العربية لكونها مُسَيَّجَة بثقافة معينة تُكَرِّسْ لدورها **الإنجابي** أكثر من دورها **الإيجابي** في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة. هذه الظاهرة الخفية تُعِيق التقدم الوظيفي للمرأة العاملة مما يشكل خطورة على المنظمات وعاملاتها، ويُسفر عنه سقف منخفض من الأجور والمزايا الأخرى التي تكون متاحة للعاملين الذكور.

وبرغم أن هذا السقف قد بدت به تصدعات وشقوق إلا أنه لا يزال قائماً. فهناك العديد من النساء أكثر من أي وقت مضى يعملن مديرت وصاحبات مشروعات، غير أنهن نادراً ما يصلن إلى أعلى درجات السلم الوظيفي. وكلما كبر حجم المنظمة، تضاءل احتمال أن تتولى رئاستها إمرأة؛ فنسبة الرئيسات التنفيذيات لأكبر المنظمات في العالم تبلغ ٥% أو أقل بناء علي احصائيات منظمة العمل الدولية.

وفي نفس السياق فقد أفاد استقصاء أخر- أجرته منظمة العمل الدولية - بأن المنظمات تواجه صعوبات في استقطاب واستبقاء المواهب بوجه عام، والمرأة على وجه الخصوص. فبرغم ارتفاع معدلات البطالة، إلا أن نقص العاملين الذين يتمتعون بمجموعات المهارات المناسبة والمعارف التي تشترطها مجموعة من القطاعات الاقتصادية أمر يشكل تحدياً بصور متزايدة. وقد كشف الاستقصاء عن أن ٣٤% من المنظمات أشارت إلى أن استبقاء النساء يمثل مشكلة إلى حد بعيد. والواضح من الاحصائيات العالمية بأنه برغم أن تمثيل المرأة في مجالس إداراة المنظمات بدء يزداد في عدد قليل من الدول إلا أنه بشكل عام منخفض جداً في كافة أنحاء العالم. وعلى الصعيد العالمي، هناك ٢٤% من النساء تمكن من الوصول إلى شغل المناصب القيادية وبالتالي فإن النسبة تكون قد ارتفعت لتصبح بمعدل ٣% فقط خلال السنوات الخمس الماضية

في حين بلغت نسبة المنظمات التي لم تُعيِّنْ أي امرأة في الإدارة العليا ظلت ثابتة على مدى السنوات الخمس الماضية بنسبة حوالي ٣٣%. وهذا يعني أن ثلث المنظمات لا تزال ليس لديها أي نسبة من النساء تشغل أي مناصب تنفيذية أو قيادية.

الخلفية التاريخية عن السقف الزجاجي:

نظرية السقف الزجاجي "*Glass Ceiling*" هي نظرية غربية في علم الإدارة الحديثة، ظهرت في السبعينيات. حيث تشير المراجع العلمية إلى أن النقاش حول مصطلح السقف الزجاجي بدأ منذ عام ١٩٧٨ بالتزامن مع خطاب التحالف العمالي النسائي والذي أشار إلى ممارسات وحواجز غير مرئية تواجه المرأة العاملة، مما حد من تواجدها ضمن النُخَبْ والمراكز القيادية. وقد ظهر هذا المصطلح في المنظمات الأمريكية، بعد أن لوحظ بأن مشاركة المرأة في مجال العمل تستمر ثم تتوقف عند نقطة معينة في مسارها المهني، مما جعل حضورها متدني في مجالس إدارة المنظمات، وذلك برغم تقدمها في مجال العلم والتكنولوجيا، فضلاً عن أن نسبة النساء العاملات في أمريكا يمثلن قرابة ٥٠% من إجمالي

القوى العاملة، ونسبة عدد النساء المشتغلات بالعلوم ٢٠% من مجموع العلماء. وقد تركز النقاش حول الحاجز المانع لتقلد المرأة للمناصب القيادية فقط لكونها إمرأة وذلك برغم كفاءتها وتفوقها على الرجل في المجال ذاته، إلا أن اعتلاءها لتلك المناصب يصطدم بسقف وهمي غير معلن يُطلق عليه "السقف الزجاجي".

وقد كان أول من صاغ هذا المصطلح، هي السيدة (*Katherine Lawrence*) والسيدة (*Maryanne Schreiber*) مديرة شركة (*Hewlett-Packard*) أثناء اجتماع لمناقشة سياسة الترقيات في الشركة عام ١٩٧٩. ثم أُستخدم هذا المصطلح عام ١٩٨٤ في مقالة لرئيسة تحرير مجلة المرأة العاملة السيدة (*Gay Bryant*)، بعد ذلك شاع استخدامه بشكل كبير منذ عام ١٩٨٦ بعد أن أورده كل من (*Carol Hymowitz and Timothy Schellhardt*) في مقالة لهما بجريدة (*Wall Street*) الأمريكية لوصف الحاجز غير المرئي الذي يواجه النساء اللاتي اقترين من الوصول إلى قمة الهرم في المنظمات. وفي وقت لاحق، لاحظت الحكومة الأمريكية توسع ظاهرة تدني نسبة تواجد المرأة في المستويات الإدارية العليا، فسارعت إلى تشكيل لجنة حكومية بمسمى اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي (*Federal Glass Ceiling Commission "FGCC"*)، تم تعيين أعضائها والبالغ عددهم ٢١ عضو من قبل الرئيس والكونجرس، ويرأسها وزير العمل، وهي تمثل جزءاً من قانون الحقوق المدنية (*The Civil Rights Act*) لعام ١٩٩١. مهمتها تحديد مفهوم السقف الزجاجي، واقتراح الممارسات والسياسات التي من شأنها منح الفرص للنساء والأقليات للتقدم نحو المراكز الوظيفية العليا في المنظمات (*www.civilrights.org*). ومن ضمن ما قامت به اللجنة هو الاعتراف بوجود ظاهرة السقف الزجاجي باعتبارها قيوداً أو حواجز تمنع النساء وأبناء أقليات وعرقيات معينة من التقدم في أماكن العمل، وعملت على فحصها ومراقبتها وكتابة تقارير دورية حولها.

يتضح مما سبق أن ظاهرة السقف الزجاجي، هي ظاهرة عالمية تعاني منها كل النساء في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وهي تعبر عن وجود حواجز اصطناعية معتمدة على العادات والتقاليد، أو على تحيز المنظمة، مما يمنع أصحاب الكفاءات (سواء النساء أو الأقليات) من التدرج في الوظائف المختلفة، وبالتالي فهي من أهم أسباب عدم وصول المرأة إلى الفرص المتاحة لتسلقها إلي القمة، وهو ما أكدته دارسات عديدة في المجال، وذلك برغم نص تشريعات الدول المتقدمة صراحةً على عدم التمييز بين العاملين على أساس السن،

النوع، الديانة، الجنسية، سواء عند التعيين، أو منح المكافآت، أو الامتيازات الوظيفية، أو الفصل، أو حتي الإحالة إلى التقاعد، بالإضافة إلى نصها على عدم التمييز في الأجر بين العاملين المتشابهين في المهارات والمسئوليات، والذين يبذلون نفس الجهد ويعملون في نفس الظروف. إلا أن هذا لم يقف حائلاً دون تعرض النساء في الواقع العملي إلى الإقصاء.

مما يؤكد ذلك أنه في الثلاثين سنة الأخيرة، ارتفعت نسبة مشاركة المرأة في العمل من ١٦% إلى ٤٢%، إلا أن نسبتها في الوظائف العليا ارتفعت فقط ما بين ٣% إلى٥% مما يدل على وجود السقف الزجاجي. كما أشار تقرير المكتب الدولي للعمل عام ١٩٩٧ إلي أنه إذا كانت نسبة النساء رئيسات المنظمات الكبرى في تزايد نسبي، فإنه في حقيقة الأمر، قد انخفض بنسبة ١٥% عام ١٩٨٢، و١٣% عام ١٩٩٠.

وشهد التمثيل النسائي انخفاضاً في مناصب الإدارة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة أيضاً، فبحلول عام ١٩٩٩ تحسنت نسبة المرأة حيث شغلت المرأة الأمريكية ٥% من المراكز التنفيذية العليا، فيما لم تتخطى نسبة المديرات ذوي أعلى الأجور٣%. ورغم التطور الملحوظ لوضع المرأة في العالم، إلا أن الإحصائيات تثبت أن وضعها استمر ضعيفاً، حيث مثلت نسبة المرأة أكثر من ٤٠,٥% من قوة العمل العالمية في ٢٠٠٨، مقابل ٣٩,٩% في عام ١٩٩٨، ومن بين ١٩٢ دولة في العالم، ١٢ دولة فقط اخترقت السقف الزجاجي ولديها نساء في مناصب قيادية، فضلاً عن ذلك، تشغل المرأة في العالم من ١-٣% من المناصب التنفيذية العليا في الشركات الكبرى، كما تكسب ٧٠% من متوسط ما يكسبه الرجل.

مما سبق يتضح أنه برغم تحسن وضع المرأة وتزايد مشاركتها في المناصب العليا إلا أنه عندما يتعلق الأمر بمنصبها كرئيسة مجلس الإدارة، فإن النسب تنخفض بشكل حاد. فبرغم تباين البيانات من مختلف المصادر والدول، إلا أنها في مجملها عادة ما تشير إلى قلة نسبة النساء اللاتي يترأسن مجالس الإدارات، فهي تتراوح بوجه عام من صفر% إلى بضع نسب مئوية.

وقد توصل الاستقصاء الذي أجرته مؤسسة "جي إم آي ريتينجس" عام ٢٠١٣ علي ٤٤ دولة إلي أن هناك ١٩ دولة ليس فيها شركة واحدة تترأس مجلس إدارتها امرأة. وفي عدد من الدول، كانت هناك زيادة ملحوظة في نسبة المرأة كرئيسة مجلس إدارة من عام ٢٠٠٩ إلى عام ٢٠١٣، في حين تراجعت تلك النسبة في دول أخرى.

وقد أفاد استقصاء منظمة العمل الدولية بأن ٨٧% من مجالس إدارة المنظمات

يرأسها رجل، في حين أن نسبة ١٣% من تلك المنظمات ترأسها امرأة.

ولذلك أشار تقرير الفجوة العالمية بين الجنسين لعام ٢٠١٤ والمُقَدَّمْ في المنتدي الاقتصادي العالمي إلي أنه خلال تسع سنوات من قياس الفجوة العالمية بين الجنسين، لم يشهد العالم سوى تَحَسُّنْ طفيف في تحقيق المساواة للمرأة في مكان العمل. حيث بلغت نسبة الفجوة ٦٠% علي مستوي العالم عام ٢٠١٤ بما يعني تضييق الفجوة بنسبة ٤% عن نسبة ٥٦% في عام ٢٠٠٦ عندما بدأ المنتدي لأول مرة في قياس هذه الفجوة. وبناء علي هذا النهج - ومع افتراض عدم تغيره بفعل عوامل أخري - فسوف يستغرق الأمر ٨١ عاماً لكي يسد العالم تلك الفجوة تماماً.

من النتائج المترتبة علي ذلك أن تحرك عدد من الدول نحو تشريع نسبة إلزامية للنساء في مجالس إدارات المنظمات، وكان للنرويج السبق في هذا المجال. ويدرس الاتحاد الأوروبي حالياً تعميم هذه الحصص على الدول الأعضاء، وذلك في ظل مشروع يستهدف المساواة بين الجنسين أقره البرلمان الأوروبي في نوفمبر ٢٠١٣، وكان لا يزال قيد الدراسة لدى مجلس الوزراء الأوروبي في منتصف عام ٢٠١٤. وهناك دول أخرى، خاصة أستراليا وكندا وهونج كونج الصينية والهند وماليزيا وسنغافورة وباكستان والمملكة المتحدة وأمريكا، ترفض تطبيق نظام النسب الالزامية، إلا أنها اعتمدت مجموعة متنوعة من التدابير التي تستهدف ترقية مزيد من النساء في وظائف الإدارة العليا؛ مثل: إدراج اشترطات التنوع بين الجنسين وإعداد التقارير بشأنه في مدونات حوكمة المنظمات، ومدونات السلوك، والأهداف الطوعية، والمبادرات التعاونية بين عالم الأعمال والحكومة.

يمكن توضيح التدرج الزمني لمؤشر التنوع النوعي من خلال الشكل التالي:

شكل (١/٤): التدرج الزمني لمؤشر التنوع النوعي

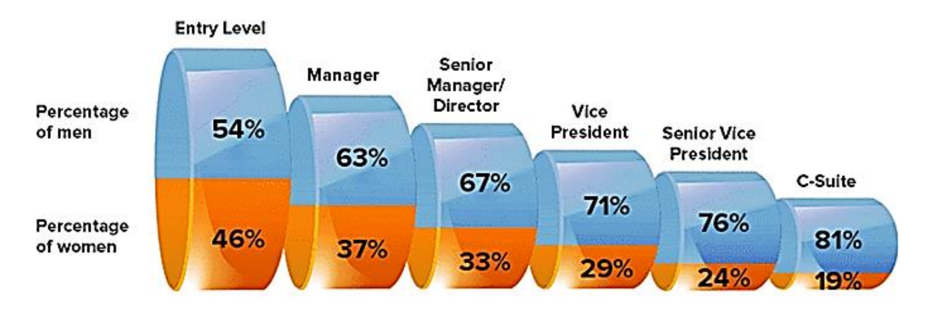


وليس الحال أفضل كثيراً في عالم السياسة؛ ففي مارس عام ٢٠١٤، كانت هناك فقط ١٨ رئيسة دولة، وكان تمثيل المرأة لا يتجاوز ٢٢% من إجمالي البرلمانيين المُنتخبين في جميع أنحاء العالم في إبريل ٢٠١٤.

وفي سياق متصل فقد أفادت تقارير صادرة عن شركة ماكينزي (٢٠١٦) وبعد تحليل بيانات صادرة من ٤٢ دولة، وجدت أن المرأة تمثل تمثيلاً بسيطاً على جميع الدرجات في سلم المنظمات، والتي تمثل ما يقرب من ٢٠% من المديرين التنفيذيين. وبالإضافة لذلك فقط تمثل ١% من نسبة أعضاء مجلس إدارة المنظمات الأكثر ثراءً، وتتلخص نتائج التقارير فيما يلي:

شكل (٤/٢)

نسب تمثيل الجنسين في المناصب الإدارية



يوضح المحللون أنه برغم التحسن في وضع المرأة إلا أنهم يصفونه بأنه "فاتر"، ويرون أنه ما لم تُتَخَذْ إجراءات محددة لتحقيق التكافؤ بين الجنسين في تولي مناصب عليا في الإدارة التنفيذية (*The C- Suit*) على مستوى العالم فقد يستغرق الأمر من ١٠٠ إلى ٢٠٠ عام لتحقيق ذلك التكافؤ.

وللتوضيح فمجموعة السى (*C-suite*) هو مصطلح عامي يستخدم على نطاق واسع في مجال الأعمال ليشير بشكل مجازي إلى كبار المسؤولين. وقد أُطلق على هذه المجموعة هذا الاسم لأن ألقاب كبار المديرين التنفيذيين تبدء بحرف الـ "*C*" مثل لقب رئيس (*Chief*)، والرئيس التنفيذي (*Chief Executive Officer*)، كبيرموظفى العمليات (*Chief Operating Officer*)، وكبير موظفى المعلومات (*Chief Information Officer*). وهي تعتبر أهم مجموعة من الأفراد المؤثرة في المنظمة، وكون الفرد عضواً في هذه المجموعة فهذا يعني أنه سوف يتخذ قرارات استراتيجية طويلة الأجل عالية المخاطر، وسيتعرض

لمزيد من عبء العمل والتعويضات العالية في المقابل.

بالإضافة لذلك فقد أوضحت النتائج أن الدخل المتوسط للمرأة الحاصلة على درجة الماجستير في إحدى البلدان المتقدمة أقل بما يعادل ٥٠٠٠ دولار سنوياً من دخل الرجل الحاصل على درجة علمية أقل مثل درجة البكالوريوس. وأوضحت نتائج التقرير، بأنه حتى عندما يتم الأخذ في الإعتبار الحسابات المتعلقة بالعوامل المعروفة والتي قد تؤثر على نسبة التفاوت في الدخل بين الجنسين، فالنساء مثلاً أكثر عرضة لأخذ إجازة للوضع ولتربية الأطفال أو أن المرأة تنجذب نحو المجالات ذات الأجور المنخفضة، فإن الفجوة قد تصل إلى ٤٠% وهي نسبة كبيرة جداً ولا يمكن تفسيرها بأي حال من الأحوال.

بناء على تقرير منظمة ميرسر بعنوان (*When Women Thrives*) فإن ٣٥% من المنظمات حول العالم فقط تعمل على ضمان المساواة في الأجور للجنسين بالنسبة للذين يتمتعون بنفس المستوى في الخبرات والمهارات والجدارات.

فإذا كانت تلك التحليلات تكشف عن أن المرأة التي تملك نفس القدرات والجدارات وفي مركز مساوي للرجل في نفس المنظمة - تحصل على دخل أقل من الرجل فذلك يجعلنا نستنتج بأنه قد توجد نسبة من التحيز لصالح الرجل. وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير ووضع الحلول للتغلب على هذه المشكلة.

العوامل المؤدية إلى مشكلة السقف الزجاجي:

تتجمع مجموعة من العوامل أو المعوقات المختلفة في إنتاج ظاهرة السقف الزجاجي في مواقع العمل، وهي:

١ - **العوامل الذاتية (الشخصية)**: هي أمور تكمن في المرأة العاملة ذاتها، ومنها نظرتها لنفسها وتكوينها النفسي، عدم ثقتها بقدراتها وإمكاناتها الذاتية وبمؤهلاتها العلمية ومهاراتها المهنية، عدم رغبتها في العمل، خوفها من الفشل، ضعف تأهيلها وتدريبها. مما يحول دون ممارستها لسلوك قيادي في مستويات إدارية عليا. فضلاً عن ذلك تلعب المسؤوليات العائلية دوراً مؤثراً في إعاقة التطور الوظيفي للمرأة لكونها تتطلب إلتزاماً كبيراً، مما يجعلها تنأى بنفسها عن ميدان المنافسة للوصول إلى تلك الوظائف القيادية، وفي المقابل تبدو النساء القياديات أقل ميلاً للزواج وإنجاب الأطفال عن اللاتي يعملن في مستويات وسطى أو دنيا. كذلك من ضمن المعوقات الذاتية شعور المرأة بالقلق من عدم التوافق بين عملها ومهامها الأسرية، وعدم قدرتها على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال، فضلاً عن عدم قدرتها على

التعبير عن نفسها تعبيراً حراً، وضعف شعورها بمكانتها وأهمية دورها في التنمية.

٢- **المعوقات التنظيمية**: تتمثل في بعض الخصائص الهيكلية والسياسات والممارسات التنظيمية الخاصة بالتوظيف وتقييم الأداء الوظيفي والترقية. كذلك قد تنبع تلك المعوقات من الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع الأفراد داخل المنظمة، وعليه فهي تعد مرجعية هامة في تحديد وضبط سلوك العاملين. فهي الأساس في تحديد قواعد ذلك السلوك. وتعمل الثقافة التنظيمية الذكورية وانعدام السياسات والبرامج المعنية بالمساواة بين الجنسين في المنظمات أو وجودها مع عدم تطبيقها على تقليل فرص المرأة لتقلد المناصب العليا من خلال ما يلي:

تَوجُه الثقافة التنظيمية نحو تغييب مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة من حيث التدريب والتأهيل والترقية؛ مما يُضعف فرص تأهيل وتدريب المرأة، وعدم وجود حلول مرنة للتوازن بين عملها وحياتها، اكتناف عملية تقييم أداء المرأة العاملة للكثير من المعوقات التي يترتب عليها التمييز في منحها حوافز مادية ومعنوية منها أحقيتها للترقية وفقاً لكفأتها ويقلل من احتمالات الوصول إلى مستويات إدارية متقدمة. حيث يُعزَى الأداء المرتفع المُتحقق من قبل المرأة إلى عوامل غير موضوعية مثل الحظ بدلاً من القدرة والكفاءة، اعتماد بعض الرؤساء على أرائهم الشخصية وانطباعاتهم الخاصة والمتأثرة بعاداتهم وتقاليدهم في الحكم على أداء المرأة، حيث يتصوروا أنها غير مؤهلة لتحمل مسئوليات جسيمة وأنها سلبية ومتقاعسة عن أدائها لواجباتها الوظيفية مقارنة بالرجل، أو اعتمادهم علي أرائهم الشخصية المتأثرة بعلاقتهم بالجنس الأخر.

كذلك فمن ضمن العوامل المتصلة بالسياق التنظيمي سيطرة فكرة أن المرأة تفتقد الجرأة والمبادأة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا. ومن العوامل ذات الطابع التنظيمي أيضاً قلة النماذج النسوية في مواقع المسئولية العليا، مما يولد الخوف لدى المرأة من احتمال فشلها في أي مهمة قيادية كبيرة، وكذلك ضعف المشاركة الفعالة للمرأة في وضع سياسات العمل، فضلاً عن اعتقاد صناع القرار باهتمام المرأة بالأمور الشكلية وضعف ثقتهم بقدراتها مقارنة بقدرات وإمكانيات الرجل، الأمر الذي أدى إلى تدني عدد النساء في مواقع اتخاذ القرارات القيادية.

٣- **العوامل الاجتماعية**: تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دوراً مؤثراً على التوجه المهني للمرأة وحقها في تولي مراكز قيادية في الجهاز الإداري للدولة وخاصة في المجتمعات

العربية، حيث يبدأ العامل الاجتماعي في تأثيره منذ قرار الفتاة في تحديد مجال دراستها ومن ثم عملها، إذ يلعب ولي الأمر دوراً مؤثراً حيال ذلك.

كذلك لا يمكن إغفال دور المجتمع المُفْرِطْ بالثقة بالرجل أكثر من المرأة، والنظر إلى دور المرأة على أنه ينحصر في إنجاب ورعاية الأطفال. وعليه تشكل الأسرة والعادات والتقاليد المجتمعية عوامل ضغط تعوق المرأة من تولي المناصب القيادية، حيث غالباً ما يُقابل هذا الأمر بمعارضة من جانب أفراد الأسرة، نظراً لما يتطلبه من التزامات مهنية كتأخير، اختلاط، سفر، اجتماعات وعمل في أيام العطل. فضلاً عن التصورات النمطية المجتمعية ضد المرأة ونظرة المجتمع للمرأة الناجحة مهنياً علي أنها مُقصِّرة في واجباتها الأسرية وكأنهما طرفي نقيض (الأسرة والعمل) وعلي المرأة أن تختار بين هذا أو ذلك دون أي مجال للتوازن والتوفيق بين الطرفين. مما يجعل الرجل يستحوذ على أغلب الوظائف القيادية.

٤- **المعوقات القانونية أو التشريعية**: وهي تعتبر من أهم المعوقات في هذا المجال. حيث لعبت العوامل القانونية العربية دوراً في ظهور السقف الزجاجي من خلال عدم سن قوانين تنص علي مبدأ تساوي الفرص الوظيفية بين المرأة والرجل وتمنع التمييز أو سنها مع عدم تفعيلها. وذلك مراعاةً للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع (خاصة العربي)، على عكس التشريع في المجتمعات الغربية والذي يساوي بين الرجل والمرأة في مجال العمل. فبرغم أن تلك الدول لا تزال تعاني من مشكلة الأسقف الزجاجية بالنسبة للنساء والأقليات العرقية والمعاقين في المنظمات إلا أنها تنبهت لذلك وسنت بعض القوانين لمواجهة هذه المشكلة. ومنها ما استحدثته الولايات المتحدة الأمريكية من عدة قوانين وبرامج لمواجهة ذلك منذ عام ١٩٤٠، ومنها:

لجنة الممارسات العادلة للتوظف (*Fair Employment Practice Committee*)، وقانون العمل الإيجابي (*Affirmative Action*) عام ١٩٦١.

أما الوضع التشريعي في الدول النامية والعالم العربي فما زال متأخر جداً، فالقوانين قد تعطي للجنسين حقوقاً متساوية بشكل نظري، ولكن تبقى مشكلات التطبيق الذي يميز بينهما. ليس هذا فحسب بل توجد في الوطن العربي بعض التشريعات التي تحد من تحركات المرأة عموماً والمرأة العاملة خصوصاً، حيث لا تعمل المرأة، أو لا ترقى إلى وظيفة قيادية عليا أو لا تسافر للقيام بمأموريات وظيفية إلا بموافقة ولي الأمر (كالأب أو الزوج) في بعض الدول.

أنواع الأسقف الزجاجية:

في ضوء ما سبق صفنت اللجنة الفيدرالية الأمريكية الحواجز الزجاجية إلى ثلاث فئات رئيسية، وهي:

١- **الحواجز الاجتماعية** (***Societal Barriers***): تتمثل في عادات وتقاليد المجتمع ونظرته إلى عمل المرأة.

٢- **الحواجز الهيكلية الداخلية** (***Structural Barriers***): تتمثل في المُنَاخ التنظيمي وثقافة المنظمة.

٣- **الحواجز الحكومية** (***Governmental Barriers***): تشير إلى التشريعات الحكومية المُنَظِمَة للعمالة.

المرأة تتفوق على الرجل في مجال التعليم:

تتفوق المرأة على الرجل في الحصول على الدرجات العلمية على مستوى البكالوريوس والماجستير في معظم دول العالم. وليس هذا الأمر ظاهرة حديثة في العديد من الدول؛ إذ لحقت النساء بالرجال منذ عشرين عاماً في الحصول على الدرجات العلمية. وتفيد منظمة اليونسكو بأن عدد النساء يفوق عدد الرجال في الحصول على درجة البكالوروس على الصعيد العالمي، وأنه من المرجح حصول مزيد من النساء على درجة الماجستير، بما يجعلهن يمثلن ٥٧% من إجمالي الخريجين.

ومن جهة أخري، بدأت الاختلافات في اختيار مجال الدراسة بين الرجال والنساء تنخفض باطِّراد في العديد من الدول. ففي حين أن مجال الهندسة على سبيل المثال لا يزال يهيمن عليه الرجال، هناك نسبة أكبر من النساء أصبحن يخترن هذا المجال في عدد متزايد من الدول. ومع ذلك، هناك دول يستمر فيها انخفاض عدد النساء اللاتي يدرسن الهندسة.

أسباب السقف الزجاجي:

١- وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المرأة. فمثلاً هناك اعتقاد خاطئ أن المرأة تفتقر إلى الجرأة والمبادأة المطلوبة لاتخاذ القرارات في المستويات العليا وفي الوظائف الإستراتيجية.

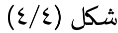
٢- تقسيم الوظائف إلى رجالية ونسائية، حيث غالباً تُمنَح للمرأة وظائف متدنية المهارات والأجر، في حين يشغل الرجال الوظائف العليا ذات الأجر الأعلى والامتيازات الأفضل، فنادراً ما نجد المرأة تشغل مناصب عليا إستراتيجية. وعليه فقد ترجع ظاهرة

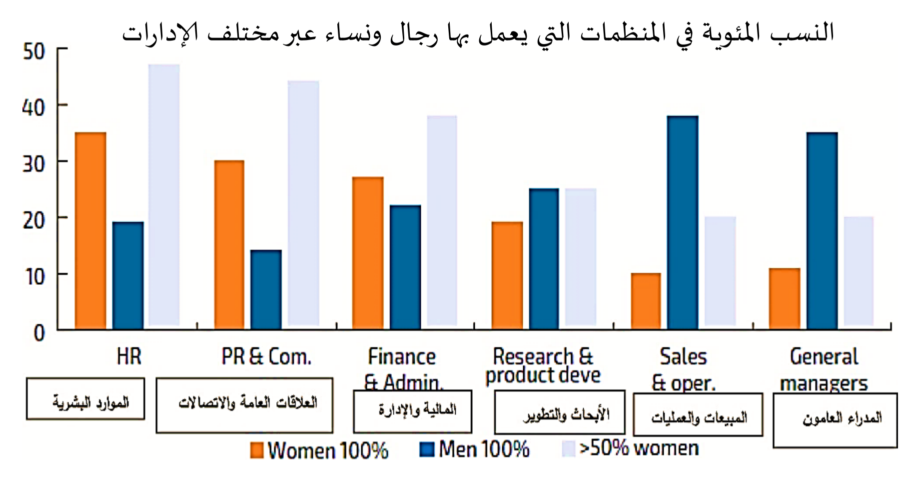
السقف الزجاجي إلى ظاهرة أخرى يُطلق عليها "الجدران الزجاجية الأفقية " *Glass Walls*". وهي حواجز غير مرئية أفقية تُرَكِّزْ عمل المرأة في وظائف إدارية معينة وتمنعها من الحركة أفقياً على نفس المستوى الوظيفي بسبب التمييز على أسس مختلفة، وبالتالي تمنعها من الوصول إلى الأقسام الإستراتيجية والتي من خلالها يمكن الحركة عمودياً وصولاً إلى المراكز العليا. مما يؤدي ذلك إلي عدم تنوع خبراتها الإدارية على نحوٍ كافٍ؛ وعدم تعرضها لجميع أنماط العمليات التشغيلية في المنظمات خلال حياتها الوظيفية، وبالتالي لا تكتسب الخبرة الكافية في الإدارة العامة في مختلف المجالات الوظيفية. وقد أكد ذلك ما توصل إليه استقصاء منظمة العمل الدولية بأن هناك ميل إلى تجميع النساء في وظائف إدارية معينة عادة ما يُطلق عليها "الوظائف النسائية" مثل إدارة الموارد البشرية، العلاقات العامة والاتصالات، الشئون المالية الإدارية، مراقبة الجودة، المشتريات (كما هو موضح في الرسم التالي في جانبي الهرم). وبذلك تظل المرأة حبيسة وظائف إدارية معينة وتكون ليس بوسعها سوى الصعود حتى نقطة معينة في الهرم التنظيمي ثم تتوقف. بينما يتم تخفيض اعدادهن في وظائف إدارية مثل مدير إدارة الإنتاج والعمليات، المبيعات، البحوث والتطوير، المنتجات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مديري العموم (كما هو موضح في منتصف الهرم). في حين أن اكتسابها خبرة في تلك الوظائف أمر بالغ الأهمية لكي ترتقي في مسارها الرئيسي إلى قمة الهرم التنظيمي. وكنتيجة لذلك، فإن المرأة قد تصعد السلم فقط إلى نقطة معينة؛ نظراً لأن الوظائف الإدارية التي تمارسها تقع على جانبي الهرم وليس منتصفه.

شكل (٣/٤): الفصل بين الجنسين في المناصب الإدارية



وما يؤكد ذلك استقصاء أجرته منظمة العمل الدولية للمنظمات في الدول النامية يمكن تلخيص نتائجه من خلال الشكل التالي:





٣- أحياناً قد تكون النساء هن اللاتي يترددن في البحث عن مسئوليات على مستوى أعلى وتكون لديهن عدم رغبة في اعتلاء المناصب. وهو ما يطلق عليه "الأرضية اللزجة".

٤- تتعرض المرأة المديرة لانتقادات لازعة إذا أخطأت، بدرجة أكبر مما يتعرض له الرجل، والعكس صحيح فتكون مكافأتها غير عادلة قياساً بالرجل إذا كان أداؤها جيد، وهو ما يؤدى إلى تناقص ثقتها بنفسها، مما يترتب عليه خوفها من تقلد المناصب العليا التي يترتب عن أي خطأ فيها تبعات وآثار سلبية جسيمة علي أهداف المنظمة الإستراتيجية مما يدفعها للعزوف عن تلك المناصب.

٥- غياب أو قلة المرأة النموذج أو القدوة (*Role Model*)، حيث إن هناك عدد قليل من النساء في مواقع المسئولية والسلطة الإدارية، لذلك فإن المرأة التي ترغب في العمل الإداري غالباً ما يتولد لديها تصور مُسبق باحتمال فشلها.

٦- غياب الدعم النفسي من قبل الأسرة والزملاء، فهم غالباً ما يُظْهرون عدم الثقة في إمكانياتها للقيام بالأعمال الصعبة، معللين ذلك بأن المرأة بطبيعتها أقل قدرة ورغبة على أن تكون مديرة، حيث إن احتمال عدم المرونة وعدم التوافق بينها وبين مرؤوسيها من الرجال أكثر مما لدى المدير الرجل.

٧- تحمل المرأة لمسئوليات أسرية أكثر من الرجل. حيث تواجه المديرة المتزوجة مشكلة تعدد الأدوار كزوجة وربة منزل وأم وامرأة عاملة لديها التزاماتها المهنية وطموحاتها في التقدم في عملها، وهذا ما يشكل مبرراً لدى العديد من الرؤساء وراء عدم منحها حقها في الترقية

لمناصب عليا، بحجة كثرة التزاماتها والتي تُقَلِّل من تركيزها وكفاءتها في إدارة المناصب العليا. حيث لا يزال الدور الرئيسي للمرأة يُرَى في أجزاء كثيرة من العالم على أنه فقط تقديم الرعاية الأسرية.

٨- الموروث الثقافي والذي يرجع إلي الأعراف الثقافية والدينية والاجتماعية والعادات والتقاليد الموروثة والتي برغم أنها تعود إلى قرون مضت، ولكنها تبقى راسخة في جميع الدول وذلك برغم أن دنيا الأعمال والمجتمع قد تغيرت كثيراً. وعلى مدى التاريخ، أسفرت تلك الموروثات عن وجود مهن معينة يُفتَرَضْ أنها أكثر ملاءمة للرجل أو للمرأة. فقد جرى العرف على اعتبار تولي مناصب الإدارة ومباشرة المشروعات التجارية وصنع القرارات في الحياة العامة من المجالات التي يختص بها الرجل، وأن خروج المرأة أساساً للعمل أمر قد يكون غير مقبول لأن الرجل خُلِق ليعمل ويكون قائد والمرأة خُلِقَتْ لتكون تابع وتقوم بدورها الطبيعي كزوجة وأم. وكان لذلك تأثيره السلبي على المناهج التعليمية وسياسات التوظيف والترقية لعدة عقود من الزمان.

وبرغم التصدي حالياً لتلك الأعراف بهدف القضاء على التحيز المُتَأَصِّلْ لأحد الجنسين، إلا أنها لا تزال ضاربة بجذورها في عقول وأرواح طائفة واسعة من الرجال والنساء عبر العالم.

الأثار السلبية للسقف الزجاجي:

يترتب على هذه الظاهرة العديد من الآثار السلبية سواء علي مستوي العاملات أو على المنظمات ذاتها، وهي كما يلي:

١- من أكثر الآثار خطورة هو الأثر على رأس المال الفكري للمنظمة، وذلك باعتباره يمثل مجموعة الأفراد الذين يمتلكون قدرات عقلية متميزة، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فعالة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، وبالتالي فهذه الظاهرة تساهم في اضمحلال وضمور رأس المال الفكري للمنظمة.

٢- الأثر السلبي على قدرة ورغبة المرأة العاملة على الإبداع باعتباره يعكس قدرة الفرد على ابتكار وتبني وطرح أفكار جديدة في المنظمة، وعدم إتاحة الفرصة لها للوصول للمناصب القيادية، وهذا من شأنه أن يعمل على كبح روح الإبداع والمبادرة لديها ويتسبب في ضياع مهاراتها ومعارفها.

٣- تتوقف فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها على الفعالية الفردية لعامليها والتي تنتج

من أسباب متنوعة لديهم كالمعرفة، المهارة، الاتجاهات والدافعية، فقيام المرأة بأداء مهامها الوظيفية في مُناخ تفتقد فيه حقها في الترقي يُضعِف من الفعالية الفردية لها وبالتالي يُضعِف الفعالية التنظيمية.

٤- من العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي ظروف العمل. فقيام الموظفات بأداء وظائفهن داخل المنظمة، دون القدرة على الصعود في السلم الوظيفي يُضعف من مستوى دافعيتهن للعمل وبالتالي أدائهن، مما ينعكس سلباً على رغبتهن في تحقيق أهداف المنظمة، وعلي جديتهن في العمل، وعلى التزامهن بتنفيذ التعليمات بدقة، وبالتالي يتراجع مستوى أدائهن أكثر، مما يؤثر سلباً على أداء المنظمة ككل.

٥- يترتب علي كل ما سبق العديد من الآثار السلبية علي مستوي المنظمة منها تدني أداءها وبالتالي تراجع قدرتها على المنافسة، انخفاض فعاليتها (أي انخفاض قدرتها على تحقيق أهدافها). نظراً لضياع وإهدار طاقة بشرية مهمة داخل المنظمة وهي الطاقة النسائية.

الأثار الإيجابية لكسر السقف الزجاجي:

١- هناك كثير من الأدلة والبراهين على الفوائد التي تعود على الأعمال التجارية من الاستفادة من مجموعة المواهب لدى المرأة، بما في ذلك فهمها التام للسوق الاستهلاكية التي توجِهُها النساء بشكل متزايد، والاستفادة من الابتكار والإبداع الذين يمكن أن يحققهما التنوع بين الجنسين، وتحسين حوكمة المنظمات، وتعزيز نتائج الأعمال.

٢- لا تؤثر زيادة تمثيل المرأة في المناصب الإدارية العليا بشكل إيجابي فقط لصالح النساء أنفسهن، ولكن العالم من حولهن كذلك. فقد وجدت الدراسات -التي أُجريت بشأن تقييم هذا التأثير على مستوى العالم- أن التمكين الاقتصادي للمرأة يُحَسِّنْ النمو الاقتصادي، والأداء المالي، والفعالية التنظيمية من خلال التنوع. فقد أفادت دراسة حديثة أجرتها شركة ماكينزي (٢٠١٥) علي دول الشرق الأوسط وشمال أفريقا بأنه إذا شاركت المرأة بشكلٍ متساوٍ مع الرجل في الاقتصاد، وتمتعت بالفرص الاقتصادية ذاتها التي يتمتع بها الرجل "السيناريو الكامل المحتمل"، فبحلول عام ٢٠٢٥، ستكسب الدول ويتوسع الاقتصاد في العالم (مُعبَراً عنه في صورة الناتج المحلي الإجمالي السنوي) بقيمة ٢٨ تريليون دولار أميريكي، وأنها ستدفع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٤٧% مقارنة بسيناريو "العمل كالمعتاد". أي أن التوسع سيبلغ حجم اقتصاد الولايات المتحدة الامريكية والصين حاليا معاً.

في سياق متصل فقد أكدت دراسة أجرتها شركة استراتيجي *(Strategy)* علي الأسواق الناشئة علي أن مشاركة المرأة ستفيد النمو الاقتصادي العام وستساهم في رفاهية كل دولة.

ومن جهة أخري بحثت شركة "ماكينزي" في العلاقة بين الأداء التنظيمي والمالي وعدد المديرات، وتوصلت الي أن المنظمات الأوروبية المُقيدَة في البورصة والتي بها عدد أكبر من النساء في فرق إدارتها حققت نمواً أعلى في سعر السهم بنسبة ١٧% بين عامي ٢٠٠٥ و٢٠٠٧، وبلغ متوسط أرباحها التشغيلية ضعف المتوسط السائد في مجال عملها.

في سياق متصل أفاد تقرير صادر عام ٢٠١١ أعدته مؤسسة "كاتاليست" إلى أن المنظمات المُدرَجَة في قائمة "فورتشن ٥٠٠" والتي احتفظت بنسبة تمثيل عالية للمرأة في مجالس إدارتها- أي ثلاثة علي الأقل – علي مدى أربع إلى خمس سنوات على الأقل تفوقت كثيراً على نظيراتها اللاتي بها نسبة تمثيل منخفضة للمرأة في مجالس إدارتها. وقد بلغت نسبة هذا التفوق ٨٤% على العائد على المبيعات، و٦٠% على العائد على رأس المال المستثمر، و٤٦% على العائد على حقوق المساهمين.

وفي عام ٢٠١٢، قامت شركة "كردي سويس" بتجميع قاعدة بيانات عن عدد النساء العاملات منذ عام ٢٠٠٥ بمجالس إدارة ٢٣٦٠ منظمة تمثل مؤشر *(MscI AC)* العالمي. وكان هذا البحث من حيث النطاق الجغرافي أكثر شمولاً واتساعاً من الدراسات الأخرى؛ إذ شمل جميع الدول باستثناء أفريقيا. وتوصلت النتائج الي أنه على مدار السنوات الست السابقة، فإن المنظمات التي بها على الأقل عضوة مجلس إدارة واحدة تفوقت بنسبة ٢٦% على نظيراتها من منظمات التي ليس بها نساء على الإطلاق في مجالس إدارتها من حيث أداء سعر السهم.

فضلاً عن أنه بسبب صفاتهن ومواهبهن، يتم التفكير بشكل متزايد بالنساء كمكسب للمنظمة مما يساهم في خلق قوة عمل متنوعة. وبالتالي يستطيع المزيد من النساء في موقع صنع القرار تحسين النتائج التنظيمية عن طريق إحداث قيمة مضافة من منظور المرأة في حل المشكلات، ووضع الاستراتيجيات والإدارة.

تنطبق نتائج الدراسات العالمية هذه أيضاً على منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وتحديداً عند النظر إلى أنه قد تم سد الثغرات بين الجنسين في التعليم والصحة.

بناء علي ما كل ما سبق يجب كسر تلك الأسقف الزجاجية من أجل تجنب الآثار السلبية السابق الإشارة إليها وتحقيق معكوسها من أثار ونتائج أعمال إيجابية منها خلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال توظيف واستبقاء النساء الموهوبات. حيث اتضح مما

تقدم أنه برغم أنه أُجريت دراسات عديدة تناولت التأثير الإيجابي للتوازن بين الجنسين على نتائج الأعمال النهائية، إلا أن إيجاد العلاقات السببية مازال أمراً صعباً. حيث قد تتوقف تلك العلاقات علي العديد من العوامل منها مجال نشاط المنظمة؛ حيث لوحظ أن المنظمات التي تُرقِّي النساء إلى الوظائف العليا غالباً ما تكون هي نفس المنظمات التي تستثمر قدراً كبيراً في مجالات البحوث والابتكار والتكنولوجيا. وعليه فإن إجرء مزيد من الدراسات خاصة في الدول النامية سيكون ذا قيمة كبير، ولا سيما بالنسبة لعدد كبير من المنظمات التي تويد بشكل فعال إشراك مزيد من النساء في جميع مناحي الحياة.

واقع المرأة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مختلف المجالات ومواقع اتخاذ القرار: (ملغي)

تشهد هذه المجتمعات في العصر الحديث، تغيرات تاريخية واجتماعية وتحولات ثقافية وسياسية بارزة، تسهم فعلياً وبدرجات متباينة في إعادة تشكيل بيئة الأعمال وتركيبة الأدوار المنسوبة للأفراد. وتحديداً تشهد دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تغيرات كبيرة، ورغم الاضطرابات في العديد من دول المنطقة، إلا أن الاستقرار والنمو في المنطقة يعتمد في المدى الطويل إلى حد كبير على إيجاد فرص عمل لائقة للجميع.

وعليه فقد رفعت المرأة حصتها بشكل كبير في شغل الوظائف الإدارية وفي ريادة الأعمال على مدار العقدين الماضيين، إلا أن جميع مصادر البيانات وتحليلاتها يفيد استمرار ندرة النساء في المناصب العليا بدوائر صنع القرار، وفي تولي منصب الرئيس التنفيذي، وفي التمثيل في مجلس الإدارة.

يلاحظ أن المرأة العاملة خاصة في هذه الدول تواجه تحديات إضافية شاقة. من أبرز ما تواجهه التحديات الهيكلية، التنميط الثقافي، وعدم كفاية تصورها الذاتي، نقص الموارد، ضعف التمكين الإداري، فضلاً عن عبء مسئوليات العمل ورعاية الأسرة المزدوج، والتشريعات التمييزية ضد المرأة، ومحدودية فرص الحصول على التمويل.

في سياق متصل فقد أوضحت دراسة أُجريت عن النساء في المراكز التنفيذية في هذه الدول بأن نجاحهن في المناصب القيادية دفعهن لتحمل مشاعر الآخرين السلبية، والتشويه المعرفي وعدم التعاطف، وجعل مكان عملهن "بيئة معادية". حيث أفادت مديرة تنفيذية بأنه "تستطيع أن تفشل إن كنت رجلاً، ولكنك لا تستطيع ذلك إن كنت إمرأة". مما يعني شعور المرأة من قِبل الأخرين بتَصَيُّدْ الأخطاء وتَرَصُّدْ الفشل وتوقعه وانتظاره. الأمر الذي

يضع المرأة تحت ضغط نفسي إلى الحد الأقصى. وذلك لشعورها بأنها بحاجة على الدوام إلى إثبات نفسها وجدوي تمكينها، وأنه ليس من حقها أن تُخطئ مثل الرجل باعتبارها بشر قد تُصيب وقد تُخطئ.

وغالباً ما يبدأ التمييز ضد المرأة في مكان العمل من خلال تصنيف المرأة على أنها "موظف محفوف بالمخاطر" وتحديداً المرأة التي لديها التزامات أسرية أو أطفال، بينما الرجل يُوصف بأنه "موظف خالي من المخاطر".

ومن الناحية العملية فإنه برغم أن العديد من المبادئ القانونية المحلية في هذه الدول تؤكد على المساواة بين الجنسين إلا أن آليات تنفيذ وترجمة هذه المبادئ في واقع المنظمات تكون في كثير من الأحيان مفقودة.

أما من الناحية الأكاديمية فإنه برغم قلة الدراسات التجريبية التي نُفِّذَتْ حول تأثير تمكين المرأة اقتصادياً في هذه الدول. إلا أنها أشارت جميعها إلي إيجابية هذا التأثير ومعنويته. حيث تزداد الكفاءة الاقتصادية بسبب تحسين الاستفادة من القوة الاقتصادية للمرأة، وهذا بدوره سيخلق المزيد من الثروة. هذا وتعتبر هذه الدول هي الأكثر استفادة من سد الثغرة بين الجنسين.

وقد توصل استقصاء منظمة العمل الدولية للمنظمات في الدول النامية إلى أن نسبة النساء في منصب الرئيس التنفيذي كانت في حدود ٢٠% من الرؤساء التنفيذين. وكان المستقصي منهم في الغالب منظمات محلية تتروح أحجامها من المتوسط إلى الكبير. وهذا يعكس قدرة مزيد من النساء على الوصول إلى المناصب العليا في المنظمات المحلية مقارنة بالمنظمات الكبيرة المطروحة أسهمها للتداول العام والمنظمات العالمية. أي أنها مازالت الأدني علي مستوي العالم.

وكذلك أفاد التقرير بأن المرأة تمتلك اليوم وتدير نحو ٢٤% من إجمالي مشروعات الأعمال في جميع الدول باستثناء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث تمثل المرأة حوالي ٦%.

وقد أشار تقرير منظمة العمل الدولية الي أن بعض المنظمات متعددة الجنسيات تأتي في المقدمة من حيث توظيف النساء وادراج مزيد منهن في هياكلها الإدارية في تلك البلدان. وفي محاولة من دول الخليج العربي لتوطين أسواق العمل لديها، تقدم تلك الدول حالياً حوافز لتسريع التحاق المرأة بسوق العمل، بما في ذلك توليها منصب المديرة وصاحبة المشروع. وبرغم من أن هذه المبادرات يتم تنفيذها في إطار مراعاة المتطلبات الاجتماعية

المتعلقة بالفصل المادي بين الرجال والنساء في أماكن العمل، إلا أنها توفر فرصاً جديدة للمرأة لكسب الدخل وتطبيق معرفتها وتعليمها على المستويين الفني والإداري.

في سياق متصل فقد اعتمد مجلس الوزراء في الإمارات عام ٢٠١٥ قراراً بإنشاء مجلس الإمارات للتوازن بين الجنسين، والذي يهدف لتضييق الفجوة بين الجنسين في جميع قطاعات العمل في الدولة، والسعي لتحقيق التوازن بين الجنسين في مراكز صنع القرار، وتعزيز مكانة الإمارات بتقارير تنافسية عالمية في مجالات العمل.

يمتلك مجلس التوازن عدة اختصاصات في مجال عمل الجنسين في الدولة هي:

١- مراجعة اقتراح تحديث تشريعات وسياسات، وبرامج لتحقيق التوازن بين الجنسين في مجال العمل.

٢- التوصية بتفعيل القوانين واللوائح، والقرارات والإتفاقيات الدولية ذات الصلة بالتوازن بين الجنسين في مجال العمل، لتحقيق عدم التمييز ضد المرأة.

٣- مراجعة ومتابعة تقارير التنافسية العالمية والتقارير الدولية، والعمل على وضع التوصيات لتقليص الفجوة بين الجنسين في مجال العمل.

٤- اقتراح مؤشرات التوازن بين الجنسين ورفعها لمجلس الوزارء للاعتماد، والسعي لتعزيز تطبيقها بالتنسيق مع الجهات المحلية في الدولة.

بالنسبة لوضع المرأة في مصر: فقد صدر القانون رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٤ للمساواة بين الرجل والمرأة والاعتراف لها بدورها الحيوي في المجتمع

في عام ٢٠١١، صنف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مصر، في مؤشر اللامساواة بين الجنسين، في المرتبة الـ ١٢٦ من بين ١٤٨ دولة، بدرجة صافية ٠,٥٩، مع العلم أن الدرجة المثالية هي ١,٠. وتشير تلك المؤشرات لوجود خلل واضح في المساواة بين الجنسين فيما يخص الصحة الإنجابية، الدور الاقتصادي، والتمكين بشكل عام.

وقد ركز الدستور المصرى الصادر في عام ٢٠١٤ لأول مرة، على الاهتمام بقضايا المرأة بدءاً من ديباجة الدستور ويتضمن أكثر من ٢٠ مادة تخاطب المرأة بشكل مباشر بما يكفل للمرأة الفرص المتكافئة ومشاركتها في المجتمع والمساواة بينها وبين الرجل في الحقوق بدون تمييز. وفي عام ٢٠١٤ أكد الدستور في المادة ١١ على ما يلى:

تكفل الدولة تحقيق المساواة بين المرأة والرجل فى جميع الحقوق المدنية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية وفقا لأحكام الدستور. وتعمل الدولة على اتخاذ التدابير

الكفيلة بضمان تمثيل المرأة تمثيلاً مناسباً فى المجالس النيابية على النحو الذى يحدده القانون. وتكفل الدولة للمرأة حقها فى تولى الوظائف العامة ووظائف الإدارة العليا فى الدولة والتعيين فى الجهات والهيئات القضائية دون تمييز ضدها. وقد حرص الدستور فى مادته ١٨٠ على تخصيص ٢٥% من مقاعد المجالس المحلية للمرأة وبالتالى يصبح عدد المقاعد المخصصة للمرأة ١٣,٥٠٠ مقعد.

في الآونة الأخيرة وفي ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ تركز الاهتمام علي تشجيع المشاركة الكاملة للمرأة في سوق العمل حيث إنهن يمثلن رصيداً عظيماً لم يتم استغلاله بصورة كافية حالياً. فالمرأة المصرية يجب تمكينها لتساهم في تحقيق رؤية مصر، إذ تشكل ما يزيد على ٥٠% من إجمالي عدد الخريجين الجامعيين. والتي ستعمل على دفع التغييرات الثقافية اللازمة لتمكين المرأة لتصبح أكثر إنتاجاً اقتصادياً وأكثر استقلالية على حدٍ سواء. وعليه تعكس استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ التقدير الحقيقي للقيادة الرشيدة للمرأة المصرية، والتي وضعت بصمتها المميزة في مجالات عديدة. فالحكومة تولي اهتمام كبيراً بقضية التمكين الاقتصادي للمرأة حيث يتضمن برنامج عمل الحكومة لأول مرة علي ما بين ١٨ إلى ٢٠ مكون يساهم في تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة إضافة إلى مشاركة الكثير من الجهات المانحة الدولية في هذا الملف. كما نص الدستور علي مناهضة التمييز ضد المرأة، وأن الانتخابات البرلمانية القادمة ستشهد تمثيل المرأة فيها بنسبة ٢٥٪.

وتجدر الإشارة إلي أنه برغم أن نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل المصري بلغت حوالي ٢٣,١٪ إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه دخول المرأة لسوق العمل منها ارتفاع نسبه الأمية للإناث والتي بلغت ٣٠٪، وكذلك فلا تزال نسبة مشاركة الذكور فى وظائف الإدارة العليا تفوق بكثير الإناث، حيث بلغت النسبة ١٦,٢% للإناث، مقابل ٨٣,٨% للذكور. فضلاً عن انخفاض متوسط الأجر النقدى الأسبوعى للإناث وفقاً للمهن مقارنة بالذكور، فعلى سبيل المثال انخفض الأجر النقدى الأسبوعى للعاملات فى مجال التشريع وكبار المسئولين والمديرين من الإناث، مقابل العاملين من الرجال حيث بلغ للإناث ١٨٨٣ جنيه، مقابل ١٩٣٧جنيه للذكور، وذلك خلال عام ٢٠١٦.

ولأن عدد قليل من المنظمات يقوم بتقنين إجراءات تراعي الفوارق بين الجنسين

وتحديداً الإجراءات المتعلقة بالتدابير صديقة العائلة، فقد ظهرت مبادرات المساواة بين الجنسين من ضمنها مبادرة نموذج مصر (GAME) التي أطلقتها الحكومة بالشراكة مع الأمم المتحدة ومنظمات دولية أخرى، نفذت عشر منظمات في مصر تدريب المساواة بين الجنسين، ووضعت سياسات موارد بشرية وقواعد سلوك تراعي الفوارق بين الجنسين، وأعلنت عن التزامهم بالبرنامج على مواقعها على شبكة الإنترنت. وقامت إحداها، وهي منظمة رائدة في مجال إنتاج المنتجات الصيدلانية المصرية، بجعل المساواة بين الجنسين أولوية وتابعت الإجراءات بما في ذلك الرعاية الممنوحة، والتركيز على الأجر المتساوي للنساء والرجال، وتدريب العاملين على المساواة بين الجنسين، ومعايير توظف أكثر عدالة. تكون مثل هذه البرامج أكثر تطوراً في المنظمات الكبيرة والمكاتب الإقليمية متعددة الجنسيات التي لديها سياسات عالمية تعزز تمثيل المرأة والتنوع بشكل أفضل.

في ذات السياق ما قامت به الجامعة الأمريكية في القاهرة من مبادرات رامية إلى تحسين التوازن بين الجنسين في مجالس إدارة المنظمات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، من خلال تحسين مؤهلات المرأة في التعيين لمجالس إدارة المنظمات، وتوعية أعضاء مجلس الإدارة الذكور حول قضايا المساواة بين الجنسين، والدعوة إلى تغييرات في السياسة والتشريعات التي تُضْفي الطابع المؤسسي على التنوع بين الجنسين في مجالس إدارة المنظمات.

أما بالنسبة للمنظمات المحلية الصغيرة، فتكون برامج النهوض بالمرأة أقل، وعند استخدمها، تستند إلى ترتيبات غير رسمية.

دور المنظمات الدولية في كسر الأسقف الزجاجية: (ملغي)

إن تمكين منظمات الأعمال من تنفيذ برامج تكافؤ الفرص يعد هدف أساسي من أهداف منظمة العمل الدولية، وهو ما ينطوي على تعزيز المساواة بين الجنسين بوصفها جزءًا لا يتجزأ من برنامج توفير العمل اللائق، ومعايير العمل الدولية، وإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل.

وتأتي هذه المبادئ في إطار الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، والذي يعتبر أكبر مبادرة طوعية للمسئولية التنظيمية في العالم، وذلك بمشاركة أكثر من ١٠٠٠٠ مشارك من بينهم أكثر من ٧٠٠٠ منظمة في أكثر من ١٤٥ دولة؛ هذا بالإضافة إلى منظمات فردية وجمعيات تجارية. كما تعاونت هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم

المتحدة للمرأة) والاتفاق العالمي للأمم المتحدة من أجل وضع مجموعة مبادئ مَعْنِية بتمكين المرأة في المنظمة والمجتمع. ولأن المساواة تعنى تنمية الأعمال، فإن المبادئ المعنية بتمكين المرأة هي:

١- إرساء قيادة تنظيمية عالية المستوى للمساواة بين الجنسين.

٢- معاملة كافة النساء والرجال بعدالة فى العمل. أي احترم ودعم حقوق الإنسان وعدم التمييز.

٣- ضمان صحة وسلامة ورفاهية جميع العاملين من النساء والرجال.

٤- تعزيز التعليم والتدريب والتطوير المهنى للنساء.

٥- تعزيز المساواة من خلال المبادرت المجتمعية.

٦- قياس التقدم المُحْرَز فى تحقيق المساواة بين الجنسين، ونشر تقارير علنية حوله.

الحلول المقترحة لاختراق الأسقف الزجاجية:

هناك العديد من الدراسات التي رصدت المعوقات التي تعترض المرأة في السلم التنظيمي، فضلاً عن التدابير التي أثبتت نجاحاً في تعزيز دور المرأة في مجال الأعمال والإدارة.

وهو أمر قد وُضِعَ تحت المجهر، وخاصة منذ الأزمة المالية العالمية. حيث أفادت رئيسة جمعية سيدات الأعمال بجنوب أفريقيا عام ٢٠١١ بأنه "قد تكون الشقوق بالسقف أكبر لكنه لم يسقط بعد". فمن الأفضل للمنظمات أن يكون لها دور كبير في دفع عملية التغيير الحقيقي وتقييم العمليات التي يتم من خلالها شغل الأدوار لضمان المساواة بين الجنسين في الوصول إلى مثل هذه المناصب العليا، مما يساعد على توفير قوى عاملة متنوعة من الخبرات المطلوبة لتحقيق التقدم والنجاح لهذه المنظمات.

من هذه الحلول المقترحة ما يلي:

١ـ زيادة الدعم الحكومي والمجتمعي لتعليم المرأة: واشراكها في الأنشطة الاقتصادية ما دامت هناك مراعاة للأعرف الاجتماعية والدينية خاصة فيما يتعلق بالمسئوليات الأسرية. ومن ثم تمهيد الطرق نحو وصول المرأة إلى المناصب الإدارية، وذلك بالجهود المبذولة لمواجهة انخفاض معدلات مشاركة المرأة في العمل، ولإيجاد مجموعة أكبر من النساء المؤهلات.

٢ـ استحداث ترتيبات عمل مرنة وجديدة: نظراً للزيادة الكبيرة في عدد ساعات العمل يومياً، والذي يؤدى إلى ظهور العبء المزدوج علي المرأة والناتج من تعدد أدوارها من

حيث كونها موظفة أو صاحبة مهنة أو سيدة أعمال إلى جانب تلبيتها لاحتياجات الأسرة، فإنه يجب استحداث ترتيبات عمل مرنة وجديدة وتفعيلها، وأن تصبح هذه الترتيبات جزء من المفردات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة بوجه عام والنساء منهم بوجه خاص. أي تبني سياسات صديقة للمرأة العاملة تساعدها علي المواءمة والتوازن بين مهامها الوظيفية ومسؤولياتها الأسرية مثل صيغ وترتيبات العمل المرنة من خلال تطبيق بعض الاستراتيجيات.

٣. القضاء علي التصورت النمطية القائمة على النوع الاجتماعي: والمتأصلة والراسخة داخل المنظمات منذ عهد بعيد، والتي توجد في هياكل المنظمات وفي ثقافتها. ويمكن القضاء عليها من خلال جمعيات سيدات الأعمال والتي توفر الخدمات والدورات التدريبية والدعم اللازم لبناء ثقة المرأة في قدراتها ولتشجيعها لكي تواصل مسارها المهني وتستغل الفرص المتاحة في مجال الأعمال. ولكي تتغلب المنظمات على التصورت النمطية القائمة على النوع الاجتماعي، هناك عدد من الإجراءات التي يمكن أخذها في الاعتبار، منها الترتيبات التي يمكن للمنظمات اتخاذها لتعزيز دور المرأة في مجال الإدارة وهي كما يلي:

أ- تغيير طرق التفكير: يمكن التأثير على طرق التفكير وتغييرها من خلال حلقات التوعية والتدريب على مفهوم أن النساء مثل الرجال لَسْنَ مجموعة متجانسة. وهذا التنوع - بما فيه التوازن بين الجنسين - يمكن أن يسهم في تحقيق مزيد من الإبداع والابتكار فضلاً عن إيجاد فرق عمل متناغمة. كما أن التنوع لا يقتصر على المظاهر المادية بين الجنسين، فهناك أيضاً المفهوم المتمثل في التنوع في التفكير، وهو نابع من استقطاب عاملين وتعيين مديرين من مختلف الخلفيات والتجارب الحياتية. فهناك عدد متزايد من المنظمات يعتقد أن هذا المفهوم يقدم أساليب جديدة وأكثر فاعلية لحل المشكلات وللابتكار ربما لا تأتي بها المجموعة المتجانسة. ولما كانت المرأة تشكل نصف سكان العالم، فإن لديها الكثير لتساهم به، ولكن نظراً لأن دورها القائم على نوعها الاجتماعي والذي أسنده المجتمع إليها هو في المقام الأول دور مُقدِمَة الرعاية، فإن التصورات في مكان العمل حول إمكانياتها وقدراتها هي تصورت محدودة.

كنتيجة لذلك، قد لا تُبذل جهود للاستثمار في إيجاد تدابير لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والأسرة. لذا وجب تغير تلك التصورات والأفكار حول المرأة.

ويتمثل أحد أكبر التحديات في التغلب على طريقة التفكير بأن المرأة لا يمكنها أن تكون

مديرة أو رائدة أعمال؛ لأن دورها الرئيسي هو الإنجاب. وفي الواقع، يذكر الكثيرون أن المرأة التي تدير ميزانية الأسرة تصبح مديرة ممتازة في المنظمة، حيث إنها غالباً ما تكون خبيرة في إدارة الوقت والإدارة المالية وتحديد الأولويات والتعامل مع مهام متعددة في نفس الوقت.

كذلك يجب التغلب علي طريقة تفكير آخري مُشتَرَكة بين الرجال والنساء وهي؛ أن الوظائف الإدارية هي وظائف حصرية للرجال. ويرجع ذلك إلى أن الرجل يُنظَرْ إليه علي أنه المُعِيل الأساسي (وهي حقيقة تتضاءل شيئاً فشيئاً في سوق العمل اليوم)، وأن لديه السمات الفطرية المطلوبة للقيادة والإدارة (وهذه الحقيقة أيضاً في طور التغير وفقاً لأساليب الإدارة الناجحة التي تشترط سمات معينة في من يريد أن يصبح مديراً مؤهلاً، وتكون تلك السمات متوافرة عادة لدى النساء والرجال على حد السواء).

ب- **التوعية بشأن الجدوى من وجود مزيد من النساء في مجال الإدارة**: وذلك من خلال:

- وضع سياسة مكتوبة ومنشورة، بشأن تكافؤ الفرص والتنوع.
- توعية مديري المنظمات بشأن التصورات النمطية القائمة على النوع الاجتماعي وأساليب التنوع.
- تقييم الصفحات التعريفية للعاملين (النوع، والسن، والمهارت،....).
- إجراء استقصاء بشأن احتياجات العاملين فيما يتعلق بالمسئوليات الأسرية.
- تحديد الأهداف.
- تخطيط المسارات الوظيفية للرجال والنساء علي حدٍ سواء.
- ضمان التكافؤ في تلقي التدريب بين الرجال والنساء أو تقديم دورات تدريبية خاصة للنساء.
- إسناد مهام وواجبات ومشاريع صعبة ومتحدية إلى الشابات.
- تعريض النساء وكذلك الرجال إلى مختلف العمليات في جميع أقسام المنظمة.
- مراعاة المرونة في تربيبات العمل (الزمان والمكان كالعمل من المنزل).
- تشجيع العاملين من الرجال على المشاركة في رعاية الأسرة (إجازت، وساعات العمل،.....).
- المساعدة في ترتيبات رعاية الأطفال والمسنين.
- تقييمات أداء العاملين القائمة على النتائج.
- تشجيع التواصل.
- التوجيه (القواعد والعمليات غير المكتوبة).

- كفالة النساء للوصول إلى أعلى المناصب.

- منح الجوائز على مستوى المنظمة والقطاع.

- تعيين النساء في الإدارة العليا، ومنصب الرئيس التنفيذي، ومجلس إدارة الشركة، وكأعضاء في اللجان الفرعية التابعة لمجلس الإدارة.

- تعين مديرات في الأدوار الرئيسية أو الاستراتيجية، وليس فقط كمديرات لأقسام الموارد البشرية والشئون المالية والمسئولية الاجتماعية للمنظمات.

- تبني مثل يحتذى بها (مديرت، وشخصيات مُبَجَلَة من النساء)، واستخدامها بوصفها قدوة أو مصدر إلهام للاخريات (*Role Model*).

- رفع مستوى الوعي لدى المنظمات بشأن الجدوى من التنوع والمساواة بين الجنسين تصميم وتنفيذ سياسة داخلية بشأن تلك المساواة.

- تحقيق التوازن بين الجنسين لتعزيز دور المرأة في مجال الإدارة.

- النظر في الآليات والهياكل الموجودة داخل المنظمات لتنفيذ أنشطة متعلقة بالنوع الاجتماعي.

- النظر في التحقق من حالة التشارك بين الجنسين داخل المنظمات لإرساء أساس مرجعي والانطلاق منه.

- تقديم الإرشاد إلى المنتسبين للمنظمات بشأن تعزيز دور المرأة في مجال الإدارة والمساعدة بالتقييم الذاتي أو بمراجعة احتياجات المنظمة.

- إنشاء أو تقوية الروابط مع جمعيات سيدات الأعمال؛ من أجل التعرف على خبراتها واستراتيجياتها والتعبير عن أهدافها.

- مناصرة السياسات المستهدفة التصدي للعقبات التي تعترض ريادة النساء للأعمال (مثل الحصول على التسهيلات الائتمانية، والموارد، وخدمات تطوير الأعمال التجارية، والتدريب).

- الدعوة إلى وضع السياسات بشأن الأطر القانونية التي يمكن أن تعزز وصول المرأة إلى دوائر صنع القرار في المنظمات.

- عقد شراكات مع المنظمات الأكاديمية للبحوث ومع وسائل الإعلام من أجل مناصرة دور المرأة في مجال الأعمال والإدارة.

- إطلاق جوائز سنوية ومعارض وأسواق لجذب انتباه الجمهور ووسائل الإعلام.

٤- **الحد من التحيز لصالح الرجل**: تعتمد بعض المنظمات إلى استخدام أداة

جديدة من أدوات التكنولوجيا مثل تكستيو (Textio). وهذه الأداة تساعد أصحاب العمل على عمل وصف وظيفي محايد بين الجنسين. وبالإضافة إلى ذلك، تلجأ بعض إدارات الموارد البشرية إلى تجنب الممارسة الشائعة المتمثلة في الاشتراط علي المتقدمين للوظائف بتقديم بيانات متعلقة بالأجر السابق كجزء من عملية التوظيف، لأن من المرجح أن تكون النساء حاصلة على أجور أقل من نظرائهم من الرجال مما يسبب في تكرار حصولهن على راتب منخفض بشكل مستمر.

٥- العمل على تطوير مهارات التفاوض عند النساء: يتم ذلك بتشجيعن على ممارسة مهارات التفاوض للحصول على أجر أعلى. حيث إنه من المتعارف عليه بأن النساء لا يملكون القوة في عملية التفاوض على الأجر مما يمثل لهن عقبة في الحصول على أجر أعلى يتناسب مع مؤهلاتهن وخبرتهن العملية.

٦- توفير برنامج (*Flexjobs*): أحد الأسباب الأكثر تأثيراً لإحداث الفجوة بين الرجال والنساء هو ما يرتبط بشئون خدمات الرعاية والأمومة التي تقدمها المرأة لأفراد أسرتها. وتشير الدراسات إلى أن مثل هذه الانقطاعات قد تتسبب بشكل كبير فى خسارة للمرأة في الوسط الوظيفي. وفي نهاية المطاف، قد يتسبب ذلك في انخفاض دخلها على المدى الطويل.

هنا يأتي دور المنظمات متمثلة في إدارة الموارد البشرية في ممارسة المساواة وبناء نظم عمل تُراعي الفوارق بين الجنسين، واعتماد إجراءات الموارد البشرية التي تضمن المساواة في العمل، والتركيز فقط على المؤهلات والمهارات التي تلبي متطلبات التوظيف والأجور والترقية وليس النوع، ووضع قواعد ومعايير واضحة للتقييم من أجل القضاء على التمييزات بين الجنسين. الأمر الذي يزيد من المساءلة والشفافية، ووضع السياسات التي تُشجع وتُقِرْ ترتيبات العمل المرنة، والتأكيد على أن أنظمة تقييم الأداء تعتمد على الإنجازات بدلاً من الوقت الذي يقضيه الفرد في مكتبه (والذي قد يتفوق فيه الرجل عن المرأة)، ووضع أهداف لزيادة عدد النساء في المستويات الإدارية المختلفة، وضمان أن يكون للمرأة الفرص ذاتها المتاحة للرجل للعمل في مناطق العمليات المختلفة والوظائف الإدارية في المنظمات.

٧- قبول وتدعيم الآخر: من المهم أن تلقي الإجراءات والحلول سالفة الذكر قبولاً فعالاً من الرجال أيضاً، حيث إن بعض الرجال يساورهم القلق من أن تقديم خدمة الرعاية للسيدات قد لا يكون في صالحهم في أماكن العمل. وهذا الأمر يزيد الانطباع بأن الرجال يكونون مفضلين بشكل عام في التوظيف؛ لأنهم سيركزون في عملهم بنسبة ١٠٠%.

الفصل الخامس

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ :

١- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والفروق بينها وبين الإدارة التقليدية للموارد البشرية.

٢- دوافع التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ويناقش كيفية تعاملها مع التحديات المعاصرة.

٣- الفكر الاستراتيجي وأثره علي وظائف إدارة الموارد البشرية.

٤- المجالات الوظيفية الرئيسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٥- نظام المعلومات اللازم لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٦- مفهوم التكامل الاستراتيجي.

٧- أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

٨- عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

٩- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

١٠- المزايا المحققة من الإداة الاستراتيجية للموارد البشرية.

١١- خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

١٢- العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة علي إدارة الموارد البشرية.

١٣- كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تصميم وتنفيذ استراتيجيات المنظمات.

١٤- العلاقة التبادلية بين الإدارة العليا والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المقدمة:

كان من نتائج العالمية أنْ وُضِعَتْ المنظمات في كل دول العالم في تحديات اقتصادية، ومالية، وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع، جعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، ولم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من ذي قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات. مما استدعي الاتجاه نحو الحاجة إلى إدارة على الصعيد العالمي، كما لو كان العالم سوقًا واحدًا واسعًا، وفي الوقت نفسه

الحاجة إلى إدارة على الصعيد المحلي، كما لو كان العالم عددًا كبيرًا من الأسواق المنفصلة وغير المتصلة. هذا الاتجاه يخلق قدراً كبيراً من التحدي والفرصة للمنظمات في فهم ووضع تصور بالضبط للكيفية التي تمكنها من المنافسة بفعالية.

وبالتالي هناك رغبة كبيرة في البحث عن النماذج والأطر والحلول في إدارة المنظمات وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. مما أظهر أهمية مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هناك مجموعة من التعريفات لهذا المفهوم والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى، ومنها أنها:

♦ تؤكد علي الحاجة إلى صياغة خطط واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء الأهداف التنظيمية طويلة الأجل والاستراتيجيات الشاملة، والاستجابة للطبيعة المتغيرة للبيئة الخارجية للمنظمة، واستمرار تكامل جميع وظائف إدارة الموارد البشرية معاً، والطرق التي من خلالها ستمكن استراتيجية إدارة الموارد البشرية العاملين من تحقيق تلك الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.

♦ عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيفها مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

♦ مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة.

♦ تحقيق التكامل والتكيف. أي تهدف إلى تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

♦ عملية وضع خطة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل وتُكوِّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطةُ على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشئون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد، وتوافق هذه الخطط والممارسات

والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات.

يتضح من التعريفات السابقة أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تشتمل علي مجموعة متكاملة ومتداخلة ومتميزة من الوظائف التي تتم سواء:

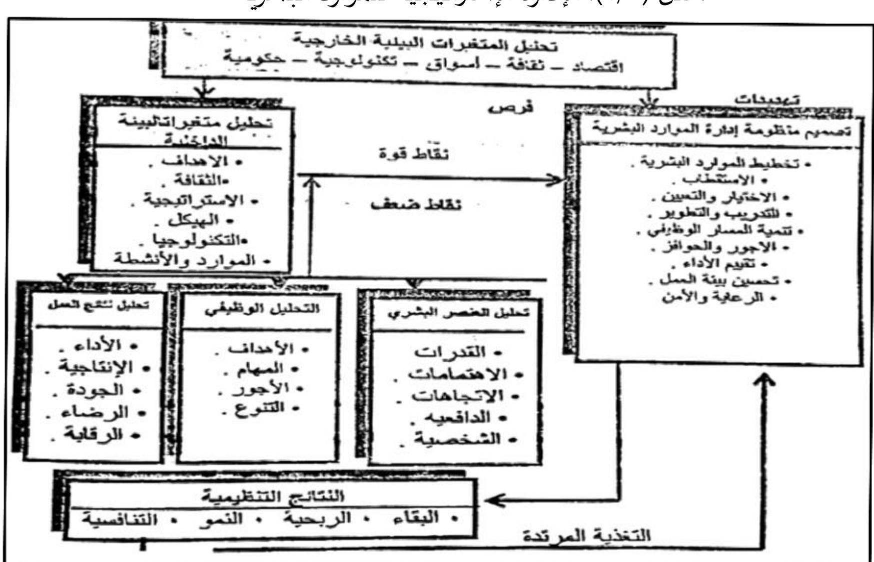
١- **قبل الحياة الوظيفية للعاملين:** مثل تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية وتصنيف تلك الوظائف علي هذه المسارات وتسكين كل وظيفة علي الدرجة المالية المناسبة وفقاً لهيكل الأجور الذي يعد لهذا الغرض.

٢- **أثناء الحياة الوظيفية:** مثل إدارة كافة شئون المورد البشري داخل المسارات الوظيفية من تدريب، نقل، ترقية، تقييم أداء، تحفيز،...

٣- **بعد انتهاء الحياة الوظيفية:** أي بلوغ سن نهاية الخدمة وتشمل التواصل المستمر مع العاملين باستمرار وتقديم كافة شئون الرعاية الاجتماعية والصحية والاقتصادية.

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي أساساً خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الإستراتيجية الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

شكل (١/٥): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



يمكن تلخيص التفرقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

جدول (١/٥): الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

عوامل المقارنة	الإدارة التقليدية للموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
تحليل وتخطيط الوظائف	- وصف وظائف محدد. - تخطيط مفصل للموارد البشرية. - ضوابط تفصيلية. - الكفاءة. - التركيز على المؤهلات الفنية للمتقدم للوظيفة. - تسريح العمال. - ترك العاملين الذين تم تسريحهم يعتمدون علي أنفسهم في تدبير شئونهم.	- وصف وظائف متسع. - تخطيط أشمل للموارد البشرية. - المرونة. - الابتكار. - فرق العمل يتخذون قرارات التعيين. - التركيز على ملاءمة وتوافق المتقدم للوظيفة مع الثقافة. - منح حوافز من أجل التقاعد بشكل اختياري. - تقديم الدعم المستمر للعاملين المُقَالين.
التدريب والتطوير	- تدريب فردي. - تدريب خاص بالوظيفة. - مهارات "الشراء" من خلال تعيين العاملين ذوي الخبرة. - المنظمة مسئولة عن تطوير المسار الوظيفي.	- التدريب القائم على الفريق. - تدريب عام يؤكد على المرونة. - مهارات "صنع" من خلال تدريب العاملين الأقل مهارة. - الموظف مسئول عن تطوير المسار الوظيفي.
تقييم الأداء	- إجراءات تقييم موحدة. - تقييمات موجهة بالرقابة. - يقوم به الرئيس فقط.	- إجراءات تقييم متنوعة. - تقييمات موجهة بالتطوير. - يقوم به أطراف متعددة (٣٦٠°).

التعويضات	- تمنح علي أساس الأقدمية. - قرارات مركزية لدفعها. - حوافز بمعدل ثابت.	- تمنح علي أساس الأداء. - قرارات لا مركزية لدفعها. - حوافز بمعدل مرن أو متغير.
حقوق الموظف والانضباط	- التأكيد على حماية صاحب العمل. - معايير أخلاقية غير رسمية. - التأكيد على الانضباط للحد من الأخطاء.	- التأكيد على حماية المُوَظَف. - ميثاق أخلاقي صريح وإجراءات مُلزمة لتطبيقه. - التأكيد على الوقاية للحد من الأخطاء.
علاقات العمل	- اتصالات من أعلى لأسفل. - مدخل عدائي. - علاقات عمل وقائية.	- اتصالات ثنائية الاتجاه. - مدخل تعاوني. - حرية الموظف في الاختيار.

يتضح من الجدول أعلاه أن المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها باعتباره شريكاً في العمل لا أجيراً، الأمر الذي جعل مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم الإدارة التقليدية للموارد البشرية. ومن المنظمات الرائدة في هذا المجال منظمة جنرال موتورز.

دوافع التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

١ – تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية:

يستحوذ العنصر البشري علي اهتمام المنظمات المعاصرة بشكل جوهري. حيث أصبح هو الاستثمار الاستراتيجي للمنظمة. نظراً لما يلعبه من دور بارز في بناء الميزة التنافسية لها والتي تعمل في ظل بيئة أعمال شديدة التعقد وسريعة التغير، وأصبح يُعوَّل عليه في تفسير التباين بين المنظمات الناجحة بالنسبة لمستوي جودة الأداء. ويتطلب ذلك التطوير المستمر للمعرفة والمهارات والقدرات لجميع الموارد البشرية مما يخلق جوهر للقدرات والجدارات (*Core Competencies*) والتي ينتج عنها تركيز المعرفة البشرية المتكاملة داخل المنظمة لتميزها عن المنافسين من خلال بعض الأنشطة كالاهتمام بتطوير المنتج، إقامة علاقات

طويلة الأجل مع العملاء (تسويق العلاقات *Relationship Marketing*) وغيرها.

إن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك الخبرة في الحصول علي مختلف المهارات البشرية من أجل تحقيق الأهداف العامة التي يشترك في تحقيقها جميع الأفراد، وهذا هو جوهر وقلب عمل إدارة الموارد البشرية وهو؛ تحقيق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري (*Competitive Advantage Through People*).

تستطيع المنظمات أن تحقق مزايا تنافسية من خلال الموارد البشرية إذا استوفت تلك الموارد المعايير الآتية:

أ- يجب أن تحقق الموارد البشرية قيمة (*The Resources Must Add Value*): يمكن أن يصبح المورد البشري مصدر للميزة التنافسية عندما يُحَسِّنْ من كفاءة وفعالية المنظمة . فالقيمة تزداد عندما يبحث المورد البشري عن طرق جديدة لتخفيض التكاليف، أو إمداد العملاء بأشياء فريدة من نوعها. إن برامج التمكين (*Empowerment Program*)، مبادرات الجودة الشاملة، التحسينات المستمرة التي تبذلها المنظمات في إطار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤدي إلي زيادة قيمة النتائج المحققة من استخدام تلك الموارد.

ب- يجب أن تتسم الموارد البشرية بالندرة (*The resources must be rare*): غالباً ما يصبح العنصر البشري مصدر للميزة التنافسية عندما تكون مهاراته ومعارفه وقدراته غير متاحة بسهولة للمنافسين.

ت- يجب أن تتسم الموارد البشرية بأنها صعبة التقليد أو المحاكاة: يمكن للمورد البشري أن يصبح مصدر للميزة التنافسية عندما يكون من غير الممكن إيجاد صورة طبق الأصل منه لدي المنافسين من قدراته ومساهماته في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ث- يجب أن تكون الموارد البشرية قابلة للتعلم: يمكن أن يصبح المورد البشري مصدر للميزة التنافسية عندما تكون طاقاته وامكانياته متصلة بالعمل ويتم تطويرها باستمرار بما يتوافق مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة في مجال عمل المنظمة.

٢- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

يواجه القائمون بإدارة الموارد البشرية في المنظمات بالعديد من التحديات التي تُفرز العديد من الأثار السلبية علي الموارد البشرية، الأمر الذي يستوجب ضرورة مواجهة تلك التحديات في إطار الإدارة الاستراتيجية الفعالة لهم. من هذه التحديات ما يلي:

أ- **تحديات مرتبطة بالعاملين أنفسهم** (*Employee Concerns*): كاختلاف معارف العاملين وخلفياتهم المعرفية، وتوزيع أعمارهم، مستويات تعليمهم، حقوقهم، اعتبارات الخصوصية (*Privacy Issues*)، محددات سلوكهم سواء النفسية أو الفردية(كادراكهم، اتجاهاتهم نحو العمل، دوافعهم)، والاجتماعية (كالأسر وجماعات العمل التي ينتمون إليها)، والثقافية (ثقافة المجتمع ولغته وعاداته وتقاليده).

ب- **تحديات تنافسية** (*Competitive Challenges*): كالعالمية، الثورات التكنولوجية، إدارة التغيير، رأس المال البشري، الاستجابة للأسواق، الاستمرار في خفض التكلفة.

فضلا عن التحديات التالية:

- اعتبار المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، وعليه فيجب أن يسودَها جو من الألفة والمودة والمحبة بين أفرادها وأن يكون لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعَون إلى تحقيق أهدافها.

- يحيط بالمنظمة مخاطرُ بيئية على رأسها المنافسة الشرسة، لذلك فالكل عليه مسئولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر ويقتنص فرصها ويتجنب تهديداتها.

- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.

- العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو مسئول عن رفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهي مسئولية الجميع.

- تحقيق القيمة المضافة في جميع وظائف المنظمة هدف ومسئولية كل من يعمل فيها.

- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثم فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.

- الاستفادة من أخطاء وتجارِب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له، فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة، فهما لا يقودها للتقدم، وبالتالي يجب أن يكون النظر دائماً للأمام.

- التجديد والابتكار - ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة - مسألة حتمية، فالذي لا يتحسَّن سيزول؛ لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع، وتقديم الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة.

- المنظمة وكل مكوناتها، وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تجاه تحقيق رسالتها

المستقبلية، وبالتالي يجب عليه أن يكون هذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد.

- كل من يعمل في المنظمة - من مديرين، وعاملين هم شركاء وليسوا أجراء، يشاركون في اتخاذ القرارات.

- المرونة والحرية شعار العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، ومن ثم فهو مدير لوظيفته يتحمل مسئوليتها كاملة.

- إدارة العمل أصبحت ذاتية، لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدَّى جماعياً من خلال فرق عمل مُدارة ذاتياً من قِبَل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة؛ لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات.

- الشعور بالمسئولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون دافعاً داخلياً لكل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.

- الاستقرار الوظيفي قضية يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعار الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة، وأنهم سيتقاعدون عن العمل فيها وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم.

- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة.

- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليدياً يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار.

- جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة وجَلَد في مواجهة التحديات والمخاطر البيئة، فشعارُهم هو مواجهة التحدي لا الهَرَبُ منه.

- الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد تمتلك مهارات متنوعة؛ فالفرد الذي يمتلك مهارة واحدة لن يجد له مكاناً في تلك المنظمات بسهولة.

ومما سبق يتضح أن السبب في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يرجع إلي المعاناة التي ظهرت في كثير من المنظمات والناتجة عن انفصال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل. فكل منهما كان يسير في وادي ولا يلتقيان وكأنهما في جزر منعزلة. والأصعب من ذلك أن تعمل إدارة الموارد البشرية في اتجاه معاكس

لأهداف المنظمة. ويجب أن يعلن المديرون أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام الإداري للمنظمة وأنها تعمل من خلال ممارساتها لصالح المنظمة.

وعليه فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعد من أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع المورد البشري، وكل ما يتعلق به من شئون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها. وقد ظهر الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كاستجابة للعديد من التحولات وما نتج عنها من تحديات عميقة شملت السلوك الإنساني في المنظمة وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها، تنصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسقيها معها، ووظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعًا في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى. إذ تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة. فمثلاً إذا تبنت المنظمة إستراتيجية التجديد فإنها تبحث عن منتج متميز يختلف عما يقدمه المنافسون وبالتالي فهي تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتماشى مع إستراتيجية التجديد.

كيفية تعامل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع التحديات المعاصرة:

١- **التوجه للعالمية** (*Going Global*): هو الاتجاه نحو فتح الأسواق الأجنبية أمام التجارة والاستثمار. فمن أجل البحث عن النمو والنجاح الاقتصادي بدأت المنظمات في البحث عن فرص عمل في الأسواق العالمية مما أدي إلي فتح مجال انتقال العمالة إلي تلك الأسواق ومن ثم فقد أدي ذلك إلي التاثير علي حجم ونوعية العمالة المطلوبة للمشروعات الاستثمارية في الأسواق العالمية. حيث أصبحت الحاجة ملحة لتحقيق توازن بين مجموعة معقدة من القضايا ذات الجوانب الجغرافية والثقافية والقوانين وبين تشغيل العمالة في الأسواق العالمية. وأصبحت هناك حاجة ملحة لتصميم الاستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل تصميم برامج التدريب وخطط المكافات العادلة، وخطط تقييم الأداء وغيرها حتي تتفق مع الدول التي يعمل فيها العاملون.

٢- **ظهور تكنولوجيا جديدة** (*Embracing New Technology*): ترتب علي الثورات

التكنولوجية تخفيض عدد الوظائف التي تتطلب مهارة معينة وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب مهارات أخري. أي التحول من العمل ذو ثقافة بسيطة إلي العمل المعرفي والذي يتطلب معرفة عميقة وقد أدي ذلك إلي استبدال بعض العاملين وزيادة الحاجة إلي إعادة تدريب أخرين. بالإضافة إلي ذلك فإن التكنولوجيا أثرت علي إدارة الموارد البشرية من خلال نظم معلومات الموارد البشرية (*HRIS*) السابق تناولها في فصل سابق.

٣- **إدارة التغيير** (*Managing Change*): يتطلب الأمر كلا النوعين من إدارة التغيير؛ التغيير الاستجابي (التغير كرد فعل *Reactive Change*) والتغير الوقائي الإيجابي (*Proactive Change*). يجب وجود تعاون بين مدير إدارة الموارد البشرية وكافة المديرين والعاملين التنفيذين لتوفير العمالة الضرورية لإحداث التغيير بنوعيه من خلال التعاون في بناء أسلوب مستقبلي لبناء الاسترتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من إحداث كلا النوعين من التغيير وبناء رؤية مستقبلية للمنظمة مبنية علي الحقائق والمتغيرات البيئية المتوقعة.

٤- **تطوير رأس المال البشري** (*Developing Human Capital*): من أجل المنافسة من خلال الأفراد (*Compete Through People*) يتعين علي المنظمات أن تُولِي اهتمام بالغ بإدراة رأس المال البشري. انطلاقاً من كون المعارف والمهارات والقدرات الخاصة به تزيد من قيمة المنظمات. وعليه فيجب علي المديرين تطوير الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية من أجل استقطاب واختيار وتعيين أفضل العناصر البشرية المتاحة من مختلف الدول والثقافات وتطويرهم بوسائل تجعل المنظمة متميزة عن منافسيها، ومساعدتهم علي الإبداع وابتكار أفكار جديدة وتعميمها علي فروع المنظمة، وتوفير المعلومات الدقيقة والضرورية عن العاملين وأوضاعهم الوظيفية، وتقديم المكافآت والدعم المستمر للعاملين بمختلف تنوعاتهم.

٥- **الاستجابة للسوق** (*Responding The Market*): من أجل الاستجابة المثلي لاحتياجات العميل بالتكلفة والجودة والتوقيت والمواصفات والكيفية التي يرغبها العميل فإنه يجب علي المنظمات السعي إلي تطبيق مداخل مثل الجودة الشاملة، إعادة الهيكلة الإدراية (*Reengineering Programs*) وما يتبعها من إحداث تغييرات في طبيعة العمل بالمنظمة وفي كيفية إدارة الموارد البشرية كالتدريب، تصميم وتحليل الوظائف، المكافآت،

وتنشيط عمليات الاتصال بين العاملين حول نظم العمل الجديدة.

٦- **تخفيض التكاليف** (*Containing Costs*): من أجل تخفيض التكاليف التي ترتبت علي الاعتماد علي المداخل الحديثة في العمل، فإن المنظمات يتعين عليها استخدام مجموعة من الأليات من بينها تخفيض حجم العمالة (*Downsizing*) بشكل مُخطط ومدروس، أو إنجاز بعض / كل المهام التي كانت تؤدي داخل المنظمة خارجياً عن طريق منظمات أخري متخصصة في هذا المجال قد تقع في دول أخري (*Outsourcing*)، أو زيادة الإنتاجية (*Productivity Enhancement*).

وتأسيساً علي ماسبق يتضح أن هذه التحديات والظروف والتغيرات البيئية المُغَايِرة للواقع الذي ساد في الماضي قد فرضت علي المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها. فأخذت هذه المنظمات تُكيّف استراتيجيتها العامة، واستراتيجيات إداراتها الفرعية، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها (سواء الإنتاجية، أو الموارد البشرية، أو التسويقية أو الهياكل التنظيمية وغيرها) مع تلك التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

الفكر الاستراتيجي وأثره علي وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية المحيطة بهذه المنظمات.

هذه التغيرات والتحديات فرضت علي إدارة الموارد البشرية تحولات استراتيجية.

فالإدارة الإسترتيجية للموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن مايلي:

١- **الغاية:** التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع المورد البشري في المنظمة.

٢- **الرؤية:** التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد اللبشرية.

٣- **الأهداف الإستراتيجية**: المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية

الموارد البشرية.

٤- **السياسات**: التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

٥- **الخطط الإستراتيجية**: لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المُحَقِّقَة للأهداف والغايات.

٦- **معايير المتابعة والتقييم:** التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتتجه المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تُعبِّرْ عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات أهمية جوهرية.

المجالات الوظيفية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

جدول (٢/٥): المجالات الوظيفية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وظيفة	أنشطة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
تخطيط وتصميم العمل وتوصيف الوظائف	عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة الأجل. ولقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسئوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغلها، إلى إعادة هندسة أو هيكلة العمل من أجل توفير وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسئولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم واستثارة إبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم إهدارها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى
الأستقطاب والاختيار	يهدف الاستقطاب إلى إجتذاب أعضاء جدد ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم وإستخدامهم في تطوير المنظمة ويرتبط هذا الهدف بتخطيط الموارد البشرية وتقدير الإحتياجات منها. ويتطلب الاختيار الانتقاء من المرشحين الذين تكون مؤهلاتهم أكثر اتفاقاً مع المتطلبات الوظيفة. ويلاحظ أن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار العمالة يتم بناءً على انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفية أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد لسنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلية أو الخارجية سواء للوظيفة أو للمورد البشري.

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى الجماعي، لم تعد أساليب التحفيز التقليدية مقبولة مع هذا الأسلوب الحديث المعاصر، حيث يتطلب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة ترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتماشى مع التوجه المعاصر، الذي لا يعد المورد البشري الذي يعمل في المنظمة أجير لديها، بل يعده شريك فيها. وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع مختلف الثقافات والتوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.	التحفيز
هدف هذه الوظيفة هو رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة من أجل توفير عمالة مدربة تدريباً كافياً لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن المساهمة في القيام بأداء أفضل وتحقيق النمو في عملهم. ويلاحظ أن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة عفا عليها الزمن. فنظرة المنظمات المعاصرة للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي؛ تعلم، تدريب، تنمية. تتم جميعها للمورد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه – وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي – وإلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة. والغاية من ذلك هي دعم ذلك المورد ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما لديه من قدرات ومهارات، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلاً عن اطلاعه دائماً علي آخر المستجدات والتطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة . وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القصير والطويل. يتمثل في زيادة فعالية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب العملاء، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.	التنمية والتدريب

إدارة الأداء	تهدف الإدارة الفعالة لأداء الأفراد داخل المنظمة إلي تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة. وتتضمن تقييم الأداء والذي يتم تنفيذه بانتظام لأغراض الإدارة أو التطوير من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الإستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل. وعادة ما يتم تقييم الأداء سنوياً في تلك المنظمات، ويستخدم نموذج تقييم معياري. تقييم الأداء هو مهمة معقدة لمديري الموارد البشرية لأن المنظمة يجب أن تُقيّم العاملين من مختلف البلدان العاملة في الفروع المختلفة. يعتمد تقييم الأداء على الاستراتيجية الكلية لإدارة الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة. يلاحظ أنه بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة التقليدية التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييمِ الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييمِ أداء جديدة وهي؛ التكلفة، الوقت، الجودة، خدمة العملاء في أثناء البيع، خدمتهم فيما بعد البيع، قياس مدى رضا العملاء والذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعامليها به.

نظام المعلومات اللازم لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

في أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الإعتماد على نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المنظمة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة من جهة أخري. وقد سبق تناوله باستفاضة في فصل سابق.

مفهوم التكامل الاستراتيجي:

تأسيساً علي ما سبق فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث؛ رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكِّن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على

مواءمة كبيرة بين ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

تجدر الإشارة إلي أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة (حيث المستوى الأول في هذا الهرم يُتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني يُتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدات الأعمال، وتحديد أنشطتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال وهو مستوى استراتيجية الوظائف كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات والتي يُكَوِّنْ مجموعها استراتيجية المنظمة. ومن هذا المنطلق فوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

وهو مايُطلق عليه **مفهوم التكامل الاستراتيجي** (*Strategic Integration*) الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة يجب أن تتوافق مع رسالتها، ومع استراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات الإنتاج، التسويق، المشتريات، إدارة الموارد البشرية،...). وتعمل استراتيجية الموارد البشرية علي خدمة استراتيجية المنظمة، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

تأسيساً علي ما تقدم يتضح أن صفة التكامل و التوافق التي وُصِفَ بها بناء استراتيجية الموارد البشرية تشتمل علي جانبين:

١- تكامل وتوافق داخلي: يُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي.

٢- تكامل وتوافق خارجي: يقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية

الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

مثال: لتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي، نفترض أن إحدى المنظمات قررت بناء استراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض الطلب عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلب مرتفع، وتتوقع المنظمة تحقيق أرباح وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه.

في ظل هذه الاستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل وتتطابق مع استراتيجية المنظمة، واحتوت على الآتي:

١- توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.

٢- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.

٣- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.

٤- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والأساليب العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستُبْقِي عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.

٥- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية– أثناء إعداد استراتيجيتها– أن تحرص علي تضمينها برامج سلامة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

هذا التكامل والتنسيق بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

١) وضع الموظف أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب مع إمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

٢) عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هَدْر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.

٣) انخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم المنوطة بهم تجاه المنظمة، مما يؤثر سلباً على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية، ويعرضها لأخطار المنافسة الشرسة، والتي قد تودي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها.

٤) شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.

٥) الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهو ما ليس في صالح المنظمة.

٦) ممارسة بعض السلوكيات غير اللائقة والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسئولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية وفي بعض الأحيان داخل بيئة العمل.

٧) عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات المتنوعة، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

إجمالاً تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسئوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

١- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وتحديد الفرص والتهديدات والمخاطر.

٢- دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف الخاص بنظام إدارة الموارد البشرية.

٣- تحليل مصفوفة (*SWAT*) من أجل استغلال نواحي القوة في اقتناص الفرص

وتعظيمها ومعالجة نواحي الضعف وتدنية التهديدات والتعامل معها.

٤- المشاركة في وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة.

٥- وضع أهداف نظام إدارة الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويسعي لتحقيقها.

٦- تحديد الاستراتيجية الفرعية التي ستتبعها إدارة الموارد البشرية تحقيقاً للاستراتيجية العامة للمنظمة. كاستراتيجية النمو الأفقي أو الرأسي، التنويع، التحالف، مشاركة المخاطر، الاندماج، إعادة الهيكلة، التركيز، التمييز، تخفيض التكلفة، استراتيجية مركبة تجمع بين استراتيجية أو أكثر من هذه الاستراتيجيات.

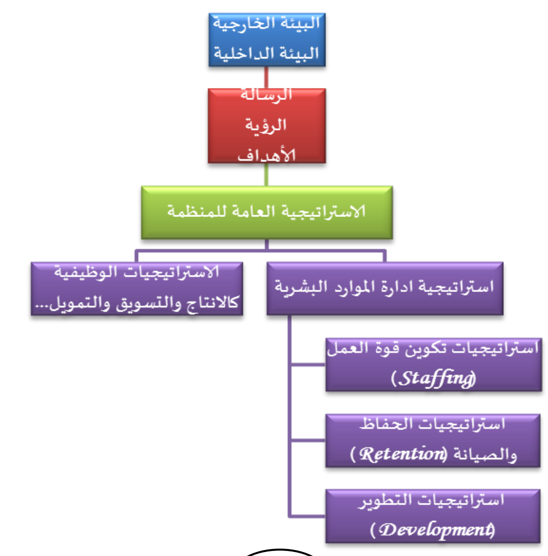
٧- وضع الاستراتيجيات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستثمار المستمر لأوجه القوة والتميز وعوامل النجاح الخاصة بها.

٨- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بأوجه نشاط إدارة الموارد البشرية.

٩- تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوي الخدمة ورضا المستفيدين منها من خلال التغذية العكسية.

ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (٢/٥): عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الفعالة الآن يتوقف عليها نجاح استراتيجية المنظمة في المستقبل، حيث توفر وتلبي الأولي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمُدرَّبَة والمُؤَهلة، والمُحَفَّزَة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية الكلية.

وعليه فقد أصبحت مسئولية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كبيرة جداً، فمستهدف منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف استراتيجيتها وأنشطتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة.

وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من المنظمات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها الآتي:

١- أن هذه المنظمات قد اهتمت بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فعالية، وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه المنظمات.

٢- أن هذه المنظمات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسئولية، مما جعل من هذه المنظمات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة لمواردها البشرية.

المزايا المحققة من الإداة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن استخلاص عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومنها:

١- استخدام الخطط الاستراتيجية كمُرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التحكم والتكييف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

٢- زيادة قدرة المنظمة علي تحديد أهدافها المتعددة وضمان اعتراف الإدارة العليا

بنقاط القوة والضعف في الموارد والفرص والتهديدات وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها وأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

٣- زيادة قدرة المنظمة علي التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٤- خلق وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد باستراتيجية العمل ككل.

٥- زيادة التوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

٦- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين انتاجيتها وخفض معدل الحوادث، ومعدلات الغياب ودوران العمل.

٧- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة، مما يعني قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.

٨- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التاثير بينهما مما يضمن توجيه أنشطة تلك الإدارة في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة .

٩- ضمان توجيه موارد المنظمة (خاصة الموارد البشرية) إلي تحقيق أهداف المنظمة.

١٠- رفع درجة الرضا والسعادة لدى موارد المنظمة البشرية، وجودة أدائها، وخفض معدل غيابها ودورانها، وبالتالي وصول المنظمات إلى جودة عالية في منتجاتها، وأسعار مناسبة لها، مما حقق لدى عملائها الرضا والسعادة، وحصة سوقية أكبر للمنظمة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

١- التعرف علي تأثير المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة علي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (نقاط القوة/الضعف، الفرص/التهديدات).

٢- الإدراك الواعي للمنافسة كأحد المتغيرات الخارجية وتحديد تأثير ديناميكية سوق العمل علي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٣- تركز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية علي الاتجاهات والتغيرات طويلة الأجل لتخطيط كمية ونوعية الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة في الأجل الطويل لتحقيق مزايا

استراتيجية تنافسية.

٤- تتضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التركيز علي اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

٥- الشمولية: بمعني أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تأخذ في اعتبارها جميع العاملين في المنظمة بخلاف ما كان سائداً في الماضي حيث كانت إدارة الموارد البشرية التقليدية تركز فقط علي جزء من العمالة (العمالة اليومية أو المؤقتة).

٦- تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دوراً جوهرياً في تصميم استراتيجية المنظمة.

العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة علي إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص عديد من العوامل البيئية العامة المؤثرة علي إدارة الموارد البشرية من خلال:

جدول (٣/٥): العوامل البيئية المحيطة بالمنظمات

العوامل الاقتصادية	العوامل الثقافية والاجتماعية
* مستوى النمو الاقتصادى بالدولة الدخل القومى، الناتج المحلى الاجمالى، الاستثمارات الأجنبية، نصيب الفرد من الدخل القومى، ميزان المدفوعات..الخ.	* التنمية البشرية.
* موجات الاقتصاد من حيث النمو والكساد.	* مستوى التعليم والتدريب.
* تحرير التجارة الخارجية.	* توافر المهارات.
* تعاظم دور الشركات متعددة الجنسية	* تعدد الثقافات.
* الحرية والمرونة الكبيرة فى انتقال رؤوس الأموال والعمالة عبر القارة الأرضية.	* نسبة الإناث فى قوة العمل.
* زيادة الاهتمام بالتكامل الاقتصادى عن طريق الاندماجات والتحالفات والتكتلات الاقتصادية.	* تمكين المرأة.
* المنافسة الكبيرة فى مجال الأعمال والخدمات.	* رأس المال البشرى والإنسانى والمعرفى.
	* اختلاف وتنوع قوة العمل من حيث الجنسية واللغة والتعليم، والثقافة، والدين والجنس، والسن، حاجات الأفراد، قيم الأفراد....الخ.

العوامل السياسية والقانونية	العوامل التكنولوجية
* تزايد الاهتمام بحقوق الإنسان وكرامته وحريته. * الالتزام بالقوانين واللوائح من حيث الحد الأدنى للأجور وساعات العمل، والأجازات والجزاءات، والحقوق، والواجبات، والأمن الصناعي، والصحة المهنية...الخ. * الالتزام بالمعايير الدولية الخاصة بالعمالة. * إدارة علاقات العمل مع الجهات الخارجية كالتنظيم النقابي والجهات الحكومية المختلفة. * مراعاة القوانين الخاصة بالدول في حالة الشركات متعددة الجنسيات. * ظهور الحاجة إلى قوانين جديدة خاصة بمجالات جديدة كالحاسب الآلي. * الاهتمام بالبعد الدولي في اختيار الخبراء والقيادات الإدارية. * المساواة وعدم التمييز (من حيث النوع أو الجنسية.. الخ).	* التطور الفائق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الخبرة، والذكاء الصناعي، ونظم التحكم الذاتي. * تحول المنظمات إلى منظمات المعرفة. * تزاوج التكنولوجيا والمعرفة، وتلاشي حدودها. * الاهتمام بالابتكار والتجديد والبحوث والتطوير لخلق ميزات تنافسية. * الاتجاه إلى تكنولوجيا العمليات. فقد أصبح المنتج تنتج أجزائه في دول مختلفة ويشحن إلى دول أخرى لتجميعه، ثم يتم بيعه إلى أسواق العالم المختلفة. * أصبح يراعى عنصر المعرفة والمقدرة والتقدم العلمي في حالة الاندماج والتحالفات بين الشركات حتى ولو كانت هذه الشركات صغيرة ولكنها تمتلك رأس المال المعرفي أو التكنولوجيا رفيعة المستوى. * زيادة القوة والتأثير لأصحاب المهارات الحاكمة والمعرفة والقدرة على الابتكار واستخدام التكنولوجيا فائقة التطور.

البيئة الخاصة:

يشمل أعضاء البيئة الخاصة بنظام الموارد البشرية علي مستوي المنظمة وهم:

- العملاء، المستهلكون.
- المنافسون.
- سوق العمل: العرض والطلب علي القوي العاملة.
- المساهمون.
- الإدارة العليا / التنفيذية / الإدارات الوظيفية.
- العاملون.
- الموردون.
- النقابات العمالية.
- الأجهزة والجهات الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة.

كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تصميم وتنفيذ استراتيجيات المنظمات ؟

إن الاستراتيجية الكلية للمنظمة يجب أن تقود إلي الاستراتيجيات الوظيفية الفرعية ومن بينها الاستراتيجيات التنفيذية المتعلقة بالموارد البشرية.

معني ذلك أنه يجب علي المنظمة أن تقوم بما يلي:

١- تقرر ما هي الاحتياجات الكلية المطلوبة لتحقيق مزايا استراتيجية تنافسية.

٢- تضع استراتيجيات تنفيذية محددة لكل مجال وظيفي مثل التسويق، التمويل، الإنتاج والعمليات، والموارد البشرية.

السؤال الذي يثور الأن:

هل يتم تصميم ووضع أنظمة العمل (السياسات والإجراءات والاستراتيجيات التنفيذية) المتعلقة بالموارد البشرية لكي تبقي مدي حياة المنظمة؟

الإجابة:

لا، فهذا تصور خاطئ؛ حيث يمكن تغييرها من وقت لأخر استجابة لأي تغير يطرأ علي الأهداف والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ممثلة في الإدارة العليا.

في واقع الأمر هناك تفاعل مابين تصميم استراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية. حيث يؤثر ويتأثر كلاهما بالأخر. فالمنظمة تستخدم الاستراتيجيات الوظيفية الحالية والامكانيات المتاحة في كل مجال وظيفي للمساعدة في تصميم الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة والتي بدورها يُشْتَقْ منها الاستراتيجيات الوظيفية الفرعية لكل مجال وظيفي وهكذا. وبذلك تتضح علاقة الاعتماد والتأثير المتبادل بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة واسترتيجية الموارد البشرية.

ويُقدم الشكل التالي مثالاً لكيفية تغير الاستراتيجيات التنفيذية للموارد البشرية. حيث إن هناك بدائل مختلفة لها يمكن لإدارة المنظمة الاختيار من بينها وفقاً لاستراتيجية الإدارة العليا.

فمثلاً: بفرض توافر منظمتين تعتمد احداهما في أداء أعمالها علي مشروعات قصيرة الأجل، بينما تعتمد الأخرى علي مشروعات روتينية مستمرة. فعند تصميم ووضع نظام تقييم الأداء المناسب يجب أن يراعي أن يكون لفترات زمنية قصيرة، بينما يكون بعد فترة

طويلة (لا تقل عن سنة كاملة) بالنسبة للمنظمة الثانية.

كما أن توليفة الحوافز والتعويضات في المنظمة الأولي تعتمد علي الحوافز بينما تعتمد أكثر علي الأجور في المنظمة الثانية.

والعاملون في المنظمة الأولي لديهم وصف عام للوظيفة، بينما يُفضل أن يكون وصف تفصيلياً ومحدداً للوظيفة للعاملين في المنظمة الثانية،

ويجب علي العاملين في المنظمة الأولي أن يكونوا ذوي مهارات متنوعة وعامة، بينما يجب أن يكونوا ذوي مهارات محددة ومتخصصة في المنظمة الثانية.

شكل (٣/٥): بدائل ممارسات إدارة الموارد البشرية



يمكن تلخيص أمثلة من التكامل بين الاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الموارد

البشرية من خلال الجدول التالي:

جدول (٤/٥): التكامل بين الاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية

الاستراتيجية التنظيمية	استراتيجيات الموارد البشرية
♦ النمو (*growth*)	♦ تكثيف التعيين لعمالة جديدة. ♦ سرعة تزايد الأجور. ♦ الابتكار الوظيفي. ♦ التوسع في التدريب والتنمية.
♦ التجديد (*Renwal*)	♦ إدارة دوران العمل. ♦ الاستغناء المدروس عن العمالة تقليدية الفكر. ♦ التطوير الاداري. ♦ النقل. ♦ إعادة النظر في التدوير الوظيفي. ♦ زيادة الإنتاجية. ♦ تشجيع الابتكار بين العاملين.
♦ تخفيض التكاليف (*Retrenchment or Cost reduction*)	♦ تدنية الأجور. ♦ رفع الإنتاجية. ♦ الاستغناء عن العمالة. ♦ إعادة التصميم الوظيفي. ♦ إعادة التفاوض بشأن اتفاقات العمل خاصة مع النقابات.
♦ استحواذ (*acquisition*)	♦ الاستغناء المدروس عن العمالة غير المطلوبة. ♦ النقل والاحلال والتدوير الوظيفي. ♦ الدمج الوظيفي، التوجيه والتدريب. ♦ تنمية الثقافة التنظيمية المطلوبة.

العلاقة التبادلية بين الإدارة العليا والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أ- اهتمام الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إذا كانت الإدارة العليا بالمنظمة تؤمن بالإدارة الاستراتيجية، فإنها ستأخذ مواردها

البشرية في الحسبان كمورد مؤثر في تحقيق استراتيجيات وأهداف المنظمة.

وفيما يلي أمثلة عن كيفية أخذ الإدارة العليا لمواردهاالبشرية بعين الاعتبار عند تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها، وأهدافها، واستراتيجياتها.

- **رسالة المنظمة** (*Mission*): إن القوة الدافعة للمنظمة تكمن في مواردها البشرية وتحرص المنظمة علي رفع أدائهم ورضاهم عن العمل.
- **رؤية المنظمة** (*Vision*): نري أنفسنا رواد في السوق بسبب مهارة مواردنا البشرية.
- **أهداف المنظمة**: تحقيق التكلفة الكلية للإنتاج من خلال تخفيض تكلفة الموارد البشرية بمقدار ٨% سنوياً خلال الخمس سنوات القادمة.
- **استراتيجية المنظمة**: التوسع في السوق من خلال إدخال منتجات جديدة خلال فترة الخطة، وإعادة هيكلة العمالة والموارد البشرية لكي تناسب النوعية الجديدة من المنتجات.

ب- اهتمام إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الإدارة العليا:

لو اهتمت إدارة الموارد البشرية بأقسامها المختلفة باستراتيجيات الإدارة العليا فإنها يمكن أن تساعد في تحقيقها، والعكس صحيح.

وسيتضح من خلال الأمثلة التالية كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد علي تحقيق رؤية وأهداف واستراتيجيات الإدارة العليا كما يلي:

المثال الأول: إذا كانت استراتيجية الإدارة العليا هي القيادة السعرية من خلال تخفيض التكاليف

وكانت أهدافها هي تخفيض التكلفة الكلية للمنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية بأقسامها المختلفة يمكن أن تساهم في تحقيقها من خلال:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية للمساعدة في تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة. وبهدف تخفيض تكلفة الموارد البشرية بنسبة ٦% لمدة خمس سنوات. من خلال:

أ- استراتيجية قسم تخطيط الموارد البشرية والتوظيف:

تخفيض العمالة في أقسام المنظمة. والهدف هو أن الأقسام الإنتاجية يتم تخفيضها بنسبة ٢% سنوياً، أما الأقسام الإدارية والخدمية فيتم تخفيضها بنسبة ١٠% سنوياً.

ب- استراتيجية قسم التدريب:

التركيز علي التدريب الفني لكي يكون العاملون مؤهلين للقيام بأكثر من وظيفة، وبهدف منح دورتين تدريبيتين لكافة العاملين الفنيين للتمكن من أداء وظيفتين بدلاً من واحدة.

ج- استراتيجية قسم الأجور:

تخفيض ميزانية الأجور والحوافز ومزايا العاملين بمقدار ١٠%، ٨%، ٦%، ٤%، ٢% علي التوالي خلال الخمس سنوات القادمة.

المثال الثاني: إذا كانت استراتيجية الإدارة العليا هي التوسع تسويقياً ودخول أسواق جديدة في دول مختلفة،

وكان الهدف هو فتح ثلاثة أسواق جديدة خلال الخمس سنوات القادمة فإن إدارة الموارد البشرية (بأقسامها المختلفة) يمكن أن تساهم في تحقيقه من خلال:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء موارد بشرية قادرة علي العمل وراضية عنه. أما الهدف فهو زيادة العمالة الفنية الماهرة بمقدار ٣٠% الخمس سنوات القادمة. وذلك من خلال:

أ- استراتيجية قسم تخطيط الموارد البشرية والتوظيف:

زيادة العمالة في الأقسام الإنتاجية ٨%، ٨%، ٦%، ٣%، ٢% في السنوات الخمس القادمة مع ثبات نسبي في عدد العاملين في الأقسام الإدارية والخدمية، وتحقيق معدل دوران العمل بنسبة ٥% خلال هذه السنوات.

ب- استراتيجية قسم التدريب:

رفع المهارات الفنية للعمالة الجدد والحاليين وبأهداف تركز علي تدريب العاملين الجدد بمعدل دورتين تدريبيتين في السنة والتأكد من قدرتهم علي العمل بكفاءة، ورفع مهارات العاملين الحاليين بواقع دورة واحدة سنوياً لكل عامل.

ج- استراتيجية قسم الأجور:

رفع دافعية العاملين وولائهم للمنظمة لضمان إنتاجية عالية. وعليه يكون الهدف التركيز علي حوافز ومزايا وخدمات العاملين كالأتي: إطلاق سقف الحوافز حتي ١٠٠% من قيمة الأجر، وإنشاء نظام جديد لعلاج العاملين، ومعاشات التقاعد، وإنشاء نادي خلال الخمس سنوات القادمة، ومضاعفة ميزانية مزايا وخدمات العاملين خلال نفس الفترة.

الفصل السادس

إدارة التنوع الثقافي



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١- تطور مفهوم التنوع وتطور مفهوم إدارة التنوع.
٢- ماهية التنوع الثقافي وماهية إدارة التنوع الثقافي.
٣- مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي والأبعاد التنظيمية له.
٤- إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي وفوائد إدارة التنوع الثقافي.
٥- خصائص إدارة التنوع وأهميتها وأهدافها.
٦- توجه المنظمات العالمية في التنوع الثقافي.
٧- مستويات تطبيق إدارة التنوع الثقافي.
٨- مداخل الدراسات الأكاديمية التي تناولت إدارة التنوع الثقافي.
٩- مداخل تعامل المنظمة مع التنوع الثقافي للعاملين.
١٠- استراتيجيات وسياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية.
١١- اختلاف النظرة للمفاهيم الإدارية وفقاً للتنوع الثقافي وسمات الثقافة العربية والأجنبية.
١٢- مفاهيم ذات صلة بالتنوع الثقافي.
١٣- المعوقات التي تواجه إدارة التنوع.

مقدمة:

في الآونة الأخيرة ومع اشتداد حدة المنافسة العالمية اتجهت العديد من المنظمات إلي أنشطة مثل الاندماج والامتلاك مما نتج عنه المزيد من التنوع الثقافي بين القوي العاملة لديها. ومن أجل إنجاح مثل تلك الأنشطة فهذا يعتمد ليس فقط علي التكامل الاقتصادي بين الكيانات المُندمِجة ولكن أيضًا علي الاتساق الثقافي فيما بينهم. حيث تتجلي أهمية حاجة المنظمات إلي فهم وتدعيم التوافق الثقافي التنظيمي من أجل تدعيم الرضا الوظيفي وتحسين خدمة العميل وخاصة في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية وتنوع أذواق والمستهلكين وتفضيلاتهم وتنوع حاجات العاملين ورغباتهم.

في ضوء تلك الظروف وجب علي المنظمات إتباع استراتيجية التفوق التنظيمي وتحديث أدوات المنافسة لتتوائم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين وأن تتمكن كل منظمة من تحديد كيفية التعامل مع تلك المتطلبات، وتحدد نوع ثقافة المنظمة المناسبة، وكيفية تغيير الثقافات التنظيمية الحالية إلي ثقافة فعالة تُضاعِف من الإنتاجية والأرباح وتضمن النمو والبقاء. وكذلك وجب عليها البحث عن طرق إضافية لتحقيق وتدعيم مركزها. من أحد أهم هذه الطرق هو حسن إدارة التنوع الثقافي. حيث يساعد تَفَهُمْ

المديرين لمثل هذا النوع من التنوع في تحقيق المزيد من الفهم للاختلافات بين العاملين فيما يتعلق بمدى رضاهم والتزامهم نحو منظماتهم وخاصة في ظل توافر عاملين من جنسيات مختلفة. وعليه فإن اختلاف الثقافات القومية قد تُفرز قيمًا متعارضة أو ردود أفعال متعارضة تجاه القيم المختلفة. وعليه وجب الانتباه بأن هناك ثمة تفرقة بين التنوع وإدارته. فالتنوع في حد ذاته حقيقة وأمر واقع لا محالة بالنسبة للمنظمات المعاصرة وإنما حسن إدارته فاختيار من قبل إدارة تلك المنظمات اذا أرادت جني ثمار التنوع وتعظيم آثاره الإيجابية وتدنية تبعاته السلبية وهو موضع اهتمام الفصل الحالي.

مما سبق يتضح أن المنظمات المعاصرة أصبحت تواجه ضغوطًا خارجية نابعة من البيئة الخارجية والمتمثلة في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، وضغوطًا داخلية مرجعها التوليفة الوظيفية الناتجة عن الخلفيات الثقافية (*Cultural Backgrounds*) المتعددة المتواجدة ضمنها. وبالتالي فمسئولياتها الكبرى في محيطها الخارجي يُلزِمْ عليها منح اهتمام متزايد لبيئتها الداخلية بغرض تنفيذ التزاماتها وإيجاد معادلة متوازنة تمكنها من استيعاب كل الخلفيات الثقافية مع خلق نموذج بنائي متكامل يقودها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية من أجل التعامل بعقلانية مع التحديات. فهي بحاجة لزيادة المرونة وإعداد الاستراتيجيات اللازمة كاستجابة لهذه التغيرات. وعليه فدراسة التنوع الثقافي كمعضلة تواجه المنظمات الحديثة تقتضي الإحاطة بالإطار النظري له للمساعدة في رسم الإطار الذي تستند إليه إدارة التنوع الثقافي.

وباستجلاء الأمر في الواقع العملي يتضح أن هناك منظمات عديدة مثل *IBM, Ford, FedEx* وغيرها واجهت مشكلات عديدة ترتبت علي التنوع الثقافي في إدارة مختلف الأنواع البشرية من مختلف الأعراق والأنساب والثقافات والأيدولوجيات. وهو ما يشكل تحدي جوهري يواجه إدارة الموارد البشرية ويتطلب منها حسن إدارته لتجنب المشكلات الناتجة عنه وتحويله إلي ميزة في صالح المنظمة.

تأسيسًا علي ما سبق فإن السؤال الذي يطرح نفسه داخل المنظمات هو كيفية التعامل مع التنوع الثقافي (*Cultural Diversity*) المتزايد الأهمية؟ وخاصة أنها ترى في ذلك التنوع أنه مدخل لتوفير فرص متكافئة للجميع، كما أنه يساعد في تحقيق سمعة جيدة للمنظمة في محيط أعمالها.

لذا فإن إدارة التنوع الثقافي بما يتماشى مع الخصوصية الثقافية للعاملين على اختلافهم أصبح أمر ضروري وحتمي لمنظمات الأعمال المعاصرة. لكن هذا التنوع الثقافي قد يكون له تأثير على الأهداف التنظيمية ولهذا كانت الحاجة لإعادة النظر في العمليات التنظيمية مثل الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي. لذا أشارت الدراسات أن معظم

المنظمات وخاصة العالمية وضعت إدارة التنوع الثقافي ضمن أولوياتها. فالتحدي الذي يواجه المنظمات ذات الطبيعة المتنوعة ثقافيًا هو خلق هوية مشتركة يشعر العاملون من خلالها بالانتماء، مع ضرورة التركيز على الاستراتيجيات الشاملة التي تعالج قضايا أشمل لإدارة الموارد البشرية وممارسات أفضل تساعد على الاحتفاظ بقوة عاملة متنوعة.

هذا وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين جهودًا كبيرة من جانب الأكاديميين والممارسين من متخصصي الإدارة ومديري الموارد البشرية وصناع القرار للبدء في المبادرات الرامية إلى الاعتراف بالاختلافات الثقافية وقبولها في محاولة لإيجاد بديل إداري ناجح بدلًا من النهج التقليدي الذي اعتمد علي استراتيجيتي الذوبان والانصهار أو ما يسمى "بوتقة الانصهار" لاستيعاب الأقليات خاصة في صلب الممارسات الإدارية والتشريعات والالتزامات القانونية الناشئة وبرامج العمل الإيجابي (*Affirmative Action*) كطرق للقضاء على التمييز العنصري وتحقيق المساواة بين الجنسين في التوظف وتقييم الأداء والترقية على حساب هوياتهم الثقافية ومعالجة سلبيات التعددية الثقافية (*Multiculturalism*) في المنظمات متعددة الثقافات بإجبار أعضاء ثقافة الأقلية للتكيُّف مع المتطلبات الثقافية للأغلبية أو ما يسمى بـ "الهيمنة الثقافية" (*Cultural Hegemony*) وقد أدى هذا التغير في قبول الاختلافات الثقافية (*Cultural Differences*) المُوَلّدة للتنوع التنظيمي (*Organizational Diversity*) ببزوغ مولد مدرسة جديدة في الفكر الإداري هدفها التمكن من إيجاد موازنة بين كيفية التعامل مع الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية وأداء المنظمات في بيئة عالمية تتميز بالحركية والديناميكية السريعة، الأمر الذي يتطلب صياغة وتطبيق مفاهيم وتقنيات إدارية وتنفيذ خطط عمل طويلة وقصيرة الأجل للتعامل مع التحديات والفرص التي تطرحها الثقافات المتنوعة على نحو متزايد وتشمل التأثيرات الثقافية على الرضا الوظيفي، ومستويات العمل بين مجموعات وممارسات التحيز والتحامل، ودرجات التعاون والفردية وأداء جماعة العمل بهدف الاستفادة من إيجابيات التنوع الثقافي ومحاولة تقليل السلبيات المطروحة.

تطور مفهوم التنوع:

أُستخدم مفهوم التنوع منذ ١٩٧٠ م للإشارة إلى الأقليات والنساء في القوى العاملة ولفترة طويلة كان من الشائع للمديرين أن التنوع في مكان العمل هو زيادة المساواة بين الجنسين. وبناء علي التعديلات الدستورية الجديدة عام (١٩٧٤- ١٩٧٥م) طالبت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية بشدة المنظمات توظيف المزيد من النساء والأقليات ومنحهم المزيد من الفرص في التنقل في التدرجات الهرمية للمنظمة. ومنذ ذلك الحين تزايدت القوى العاملة في الولايات المتحدة وأصبحت أكثر تنوعًا في الأصل القومي أو العرق أو النوع أو

العمر. وقد أظهرت الإحصائيات أن نسبة البيض في القوى العاملة انخفضت، مقابل ارتفاع النسب المئوية للأمريكيين من أصل أفريقي ولاتيني وأسيوي، كما أظهرت الإحصائيات أيضًا أن نسبة النساء في مواقع العمل أخذت في الارتفاع مقارنة بنسبة الرجال، ويرجع ذلك إلى ظهور أنماط اجتماعية معينة مثل تقلص عدد العمالة من صغار السن، إصدار تشريعات جديدة بشأن حماية حقوق العاملين والمعاقين، وأصبحت قوانين الهجرة أقل تقييدًا، ودخول عدد متزايد من العاملين في مهن أخرى بعد التقاعد المبكر.

كما أن التنافس العالمي للمنظمات والبحث عن الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات، وسيولة الحركة والتنقل للمورد البشري أدى إلى تنوع وتعدد الأفراد الذين يعملون في تلك المنظمات، إضافة إلى دخول المرأة للعمل وانخفاض معدلات الوفيات وارتفاع معدلات الحياة ورغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل أدى إلى المزيد من التنوع من خلال اختلاف أعمار ونوع الموارد البشرية. كل تلك العوامل وغيرها تطلبت من المنظمات الاستعانة ببعض العمالة المتوافرة في كل سوق محلي وبالتالي أصبحت المنظمات تتعامل مع ثقافات وسلوكيات تنظيمية متباينة كناتج للتعامل مع أسواق مختلفة وعمالة متعددة الثقافات تتصف بتعدد المهارات والاتجاهات والمعتقدات.

تطور مفهوم إدارة التنوع:

ظهر اتجاه إدارة التنوع في تسعينيات القرن العشرين انعكاسًا لهذه التطورات في تنوع قوى العمل من أجل تحقيق هدفين رئيسيين هما:

١- تحسين نوعية التفاعل بين العاملين من مختلف الفئات.

٢- تمكين ودعم جميع العاملين.

بذلك أصبحت إدارة التنوع احدى مجالات الإدارة التنظيمية التي نالت اهتمامًا مع بداية القرن الحادي والعشرين بوصفها وسيلة لمساعدة المنظمات على الاستجابة للتنوع المتزايد والواضح في أسواق العمل المعاصرة (*European Commission, 2011*)، ورغبة من المنظمات في ضمان عدم تعرض أي فرد أو مجموعة للتمييز على أساس السن، أو العرق، أو النوع، أو الإعاقة، أو الدين. هذا وقد تم الترويج لقبول فكرة إدارة التنوع الثقافي بوصفها أداة إيجابية في مجال الهندسة الاجتماعية والتنظيمية خاصة في العقدين الأخيرين، ولقد نشأ مصطلح إدارة التنوع الثقافي ضمن حركات الحقوق المدنية الأمريكية وانتشر تدريجيًا ليعم أوروبا. فأول ما بدأ كان كتصور وتدبير لتنفيذ برامج المساواة في الحقوق، وتطور ليصبح أداة إدارية تُطبَّق للاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية مما جعله يتصدر صفحات الأدبيات الأكاديمية في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات خاصة بعد التقرير الذي نشره معهد هيدسون (*Hudson Institute*) المُقدَّمْ من قبل جونسون باكتار

(*Jonston Pacter*) في ١٩٨٧ تحت عنوان "العمل والقوى العاملة في القرن ٢١ "*Work and Workforce for 21 Century*" والذي تناول التغيرات الديموغرافية داخل القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تستدعي القيام بدراسات مبادرة (استباقية) لاستيعاب هذه التغييرات (تغير في الهيكل العمري، دخول النساء لسوق العمل، دخول عرقيات جديدة). هذه الدراسات أثرت الأدبيات الاقتصادية وقطاع إدارة الأعمال من خلال مقال تم نشره في جامعة هارفرد (*Harvard University*) كتبه توماس روزڤلت (*Thomas Rosevelt*) الذي كان يعمل مستشارًا للإدارة في المعهد الأمريكي لإدارة التنوع الثقافي ويرجع المصطلح إليه. وقد انتقد سياسة العمل الإيجابي المُمَارَسة من طرف المنظمات. حيث إن إدارة التنوع الثقافي هي امتداد تاريخي إداري لنهجي تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي. الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (١/٦): التطور التاريخي لإدارة التنوع الثقافي

سياسة العمل الإيجابي 1960 إلى 1970
سياسة تكافؤ الفرص 1970 إلى 1980
إدارة التعدد الثقافي 1980 إلى 1990

وبذلك أصبحت إدارة التنوع ليست مجرد تطبيقًا لمبدأ التكافؤ في فرص العمل، أو هي اسم آخر للعمل الإيجابي، إنما تشمل إدارة البيئات الاجتماعية، جنبًا إلى جنب مع المُناخ والإجراءات التنظيمية.

ماهية التنوع الثقافي:

في الآونة الأخيرة نال مفهوم التنوع الثقافي والمنظمة متعددة الثقافات المزيد من الاهتمام في الأدبيات الأكاديمية الإدارية وأصبح أحد أهم المفاهيم في الدراسات التنظيمية نظرًا للتأثير الذي تمارسه الثقافة على العاملين وتأثير ذلك على أداء ومستقبل المنظمة ككل.

وقد اختلف المُنَظرّون في تحديد تعريف إجرائي للتنوع الثقافي كبعد إداري وذلك نظرًا لاختلاف توجهاتهم فيما يتعلق باعتبار التنوع الثقافي كميزة إيجابية أم عيب سلبي.

- فقد عرفه سفير (*Sphere*) بأنه: مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره مثل العمر، النوع، الأصل، الطائفة الدينية والطبقة الاجتماعية.

- أما ليدن روزنر (*Liden Rosener*)عرفه بأنه ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها في ضوء مجموعة من الأبعاد الأولية والثانوية. الأبعاد الأولية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل المستوي الاجتماعي، العِرْق، القدرات العقلية والجسدية، أما الأبعاد الثانوية

فتشمل الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، الدين، اللغة والخبرات العملية والتنظيمية.

- وعرفه كوكس (*Cox*) بأنه التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة.

- أما فلوري (*Fleury*) فأعتبره خليط من الأفراد من مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي.

- ويرى أيضاً جاد الرب (٢٠١٠) أن التنوع في مفهومه الواسع لا يقتصر علي طبيعة العمل في المنظمات عالمية النشاط حيث يمكن أن نجد التنوع داخل المجتمع المحلي فهناك المسلم/المسيحي، والمدني/الريفي، وكبار/صغار السن، والرجال/النساء، حملة المؤهلات المتوسطة/ العليا، الأكاديمي/الإداري، ... كل هذه أنماط توجد في البيئة المصرية وغيرها.

وقد أخذت منظمة اليونسكو على عاتقها حماية هذا التنوع الثقافي العالمي وتشجيعه إذ أثناء الاحتفال بالذكرى السنوية العاشرة لاعتماد الإعلان العالمي لليونيسكو بشأن التنوع الثقافي أصدرت هذه المنظمة مجموعة من التوصيات التي تحث على إبراز التنوع الثقافي ودعمه عالميًا، حيث يذكر"كلود ليفي شتراوس" (وهو عالم اجتماع وأنثروبولوجي فرنسي) في هذا الإعلان أن الثقافة تأخذ أشكالًا متنوعة عبر الزمان والمكان ويتجلى هذا التنوع في أصالة وتعدد الهويات المُمَيِّزة للمجموعات والمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية، والتنوع الثقافي بوصفه مصدرًا للتبادل والتجديد والإبداع، وهو ضروري للجنس البشري كضرورة التنوع البيولوجي للكائنات الحية (*UNESCO (2011*.

تأسيسًا علي ما سبق فعلى المنظمات باختلاف أنواعها أن تكون حاضنة لهذه الكفاءات والقدرات دون النظر إلى الفروق الجسمية والعرقية والثقافية بينها مادامت قادرة على الأداء في عملها، كما عليها أن تسعى إلي تحقيق التنوع الثقافي داخلها حيث تمتزج فيها الخصائص والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء وتضيف أساليب متنوعة في التفكير وتقديم الحلول، ومن خلال ذلك تحقق المنظمة أهدافها التي تسعى إليها. وهذا التنوع حالة إيجابية تستطيع من خلالها الإدارات تحقيق العديد من الفوائد، إذ يعتبر التنوع الثقافي داخل المنظمات مفتاح لخلق ميزة تنافسية يستند إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم باستخدام قدراته ومهاراته إلى أقصى حدود، كما أنه يرتبط بشكل مباشر بثقافة المنظمة خاصة وأن العاملين في المنظمات يرغبون في أن يتم تقديرهم ودمجهم في العمل دون أي تمييز. وفي حالة وجود التمييز والإقصاء لفئة معينة فهذا يعتبر دليل على ثقافة تنظيمية غير سليمة. كما أن التنوع مصدر هام لنجاح الأعمال خاصة وأنه يمزج المهارات والمعارف المتنوعة لعدد كبير من العاملين المتمايزين في قدراتهم خاصة في ظل التعامل مع التعقيد الذي تواجهه منظمات اليوم في بيئة متنوعة وغامضة.

ماهية إدارة التنوع الثقافي:

يجب علي المنظمات أن تستجيب للمتغيرات المتسارعة وأولها التنوع الثقافي كأمر تنظيمي فرض نفسه واقعًا جديدًا، لذا فإن تقبل التنوع الثقافي وإدارته بشكل يتوافق مع المتطلبات المعاصرة للمنظمات الحديثة أصبح ضمن تلك الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمات الناجحة. إن التنوع الثقافي في المنظمات الحديثة يشكل مرتكزًا أساسيًا يخضع ويتكامل مع أنظمة المنظمة ويمثل أرضية مثالية للتوافق وتبادل الخبرات بين مختلف الثقافات الإنسانية بشكل يحقق التكاملية في أداء المورد البشري ويمثل مُوَجِّهْ نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أن تنشئة الأفراد تنظيمًا على قبول الآخر ثقافيًا أمر يعبر على الارتقاء السلوكي للمنظمات ويعكس قوة ثقافتها الداخلية وتماسك أفرادها وجماعاتها. إن أهم العوامل الرئيسة في بناء الثقافة التنظيمية القوية والناجحة تتعلق بدراسة وتصميم آليات التطويع الاجتماعي للأفراد وتنشئتهم وفقًا لقيم محددة تعكس هوية المنظمة وتميزها عن غيرها، كما يعتبر تعزيز التنوع الثقافي من أهم تلك الأسس التي تُمهد لمدخل جديد في الإدارة يرتكز على التكامل في الثقافات البشرية والتبادلية في الخبرات الإنسانية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن هنا شّكل المدخل الثقافي منطلقًا أساسيًا للمنظمات في تطبيع وتنشئة الأفراد وفقًا لاعتبارات محددة تخضع لهوية المنظمة وثقافتها الجوهرية مع مراعاة الأهداف وطبيعة نشاطها في المناخ الاجتماعي المحيط. ويُمكِّنُها من مسايرة التطورات الإنسانية في المجال الإداري في أبعاده الثقافية.

في بعض الأحيان يُنظر إلى إدارة التنوع بنظرة ضيقة، على أنها تُعالج في المقام الأول القضايا المرتبطة باختلاف العرق أو الأصل أو الفروق بين الجنسين، وعلاقتها بالقوانين التي تنص على حماية أقليات معينة. وأحيانًا أخرى يحدث خلط بين إدارة التنوع والتكافؤ. والواقع أنه إذا تم النظر إلي إدارة التنوع بنظرة شاملة يتضح أنها تعالج قضايا متعددة، كما أنها تختلف عن التكافؤ.

فالتكافؤ: يعني معاملة جميع العاملين بمنظمة ما معاملة متساوية،

في حين أن إدارة التنوع: تعني قبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوى العاملة وتحقيق إمكانيات الجميع، وليس لصالح أي مجموعة معينة.

وهي عملية مستمرة لإدارة الاختلافات بين الموارد البشرية العاملة على مستوى المنظمة، وإدماجها في عملية الإدارة ككل، من أداء وظائف وخدمات واتصالات وعمليات، بهدف خلق منظمة أعمال عادلة، شاملة متناغمة وفعالة.

فإدارة التنوع تعني إدارة الأفراد في ظل مجموعة الاختلافات الموجودة بينهم، وتجميع تلك الاختلافات لخلق مُناخ عمل إيجابي، يُسهِمْ في تفعيل الأداء على مستوى

المنظمة وتطويرها وضمان تنافسيتها واستمرارها. كما تعني تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني. وهي أيضًا عملية مستمرة تطلق العنان لمختلف المواهب والقدرات التي تجلبها الأفراد من بيئات مختلفة إلي منظمة أو مجتمع معين، مما يؤدي إلي خلق بيئة صحية شاملة وآمنة للتنوع تُمَكِّنْ الأفراد من تقبل الآخر وتحترم التنوع، وتعزز من الإمكانيات الكاملة للجميع في سياق ثقافي حيث يستفيد الجميع.

رغم هذه الأهمية والاهتمام اللذان وُلِيت بهما إدارة التنوع الثقافي فإنها لا تخضع للإجماع في ضبط مفهومها ويمكن سرد أهم التعريفات الواردة في أدبيات المجال كما يلي:

- عرفها توماس روزفلت في مقال كتبه ونُشِرَ في جامعة هارفرد (*Harvard University*) بأنها التزام تنظيمي لتوظيف ومكافأة وتشجيع مزيج العاملين غير المتجانسين. بعدها غَيَّر اعتقاده وأدرجه كأمر طوعي مدخل جديد لإدارة القوى العاملة المتنوعة، فانتقد سياسة العمل الإيجابي المُمَارَسَة من طرف المنظمات. حيث إن إدارة التنوع الثقافي هي امتداد تاريخي إداري لنهجي تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي. وتعني الاعتراف والانفتاح والاستفادة من الاختلافات البشرية، بهدف إيجاد بيئة عمل إيجابية لجميع العاملين. وعليه فإدارة التنوع تعني تهيئة البيئة التنظيمية لانطلاق الموارد البشرية المتنوعة وتطورها.

- عرفها كيل ومارون وأخرون (*Keil, Marion, & et al*) بأنها تطوير مجموعة من الأنشطة وتوجيهها نحو المستقبل، من خلال القيادة الاستراتيجية، واستخدام عمليات الإدارة والاتصال واستخدام بعض أوجه الشبه والاختلاف بين العمالة باعتبارها مصدر محتمل للميزة التنافسية للمنظمة، وهي العملية التي تخلق قيمة مضافة للمنظمة.

- هي كل ما يُسْهِمْ في دمج الأفكار وممارسة التنوع يومًا بعد يوم في كل العمليات الإدارية والأنشطة التعليمية بالمنظمة وبيئتها، وذلك في جو من الثقة والتقبل والتقدير، ومناقشة القرارات التي ينبغي اتخاذها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٥).

- هي الإجراءات التنظيمية التطوعية التي تهدف إلى مزيد من ضم العاملين من خلفيات متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة (*European Commission, 2011*).

- عرفها توراكس بروكسل (*Torex Bruxell*) أنها تعني تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانيتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة، بالتالي فهي عملية

تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية لكي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني.

- عرفها فلوري (*Florry*) علي أنها استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة. وبالتالي فقد اعتبر التنوع استجابة حتمية أخلاقية وسياسية وقانونية بهدف الوصول للإنصاف والعدالة الاجتماعية والمساواة مع احترام الاختلافات الثقافية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي تُمَكِّنْ المنظمة من الاستمرار. ويتجسد هذا من خلال تنفيذ سياسات المساواة المهنية والاستراتيجيات المناسبة والآليات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتنظيمية للاستفادة من الاختلافات الموجودة داخلها لأن إدارة التنوع تشتمل علي ثلاثة وظائف رئيسة هي:

١- **برامج التوظيف:** إذا كانت المنظمة تسعى لإدارة التنوع بوصفه عملية شاملة تتضمن تجنيد كل الموارد البشرية اللازمة لذلك.

٢- **بناء الوعي الثقافي:** وينطلق من وجود علاقة سببية بين التنوع الثقافي والأداء حيث يمكن للاستفادة من الاختلافات الثقافية للوصول إلى ما يسمى بالتعاون الثقافي (*Cultural Synergy*).

٣- **سياسات الإدارة البراجماتية:** الإدارة البراجماتية هي العملية التي تسعى لتجنيد أكبر مجموعة من العاملين مختلفي الثقافات ذوي الكفاءة العالية لتحقيق ما يسمى بالمعرفة التنظيمية.

من خلال التعريفات السابقة تتضح عدد من المحددات في تعريف إدارة التنوع الثقافي كما يلي:

١- إدارة التنوع تسعى إلى التعزيز والتطوير التنظيمي.

٢- نجاح إدارة التنوع مرهون بتوفر مُناخ من الثقة.

٣- إدارة التنوع عبارة عن أفكار وممارسات إدارية.

٤- مدخل إدارة التنوع الثقافي يعتبر مدخل متعدد الأبعاد حيث يشمل أبعاد التنوع المختلفة، وتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية للعاملين معًا.

٥- إدارة التنوع الثقافي لا تعني فقط إدارة الاختلافات أو العقبات المتوقعة ولكن في نفس الوقت تعني إدارة التشابه بين الموارد البشرية أو الفوائد المحتملة.

٦- ضرورة تدعيم وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لهذا المدخل ومشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة للعمل علي نجاحه.

٧- يوفر هذا المدخل للمنظمات الخبرات والمهارات المتنوعة ويُسْهِمْ في تطويرها لتواكب المتغيرات العالمية المعاصرة، ويُثْري القدرات والسياسات الإدارية، كما يزيد من فرص الإبداع والابتكار والتطوير مما يُحَسِّنْ المركز التنافسي لها وبالتالي تحقيق النجاح والبقاء في مجال الأعمال.

٨- يهدف مدخل التنوع الثقافي إلى تطوير بيئة الأعمال وتحسينها سواء علي المستوى المحلي أو الدولي.

مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي:

إن اهتمام المنظمات المعاصرة بقضايا التنوع يختلف حسب مستويات وعيها به. فبرغم أن المنظمات تسعى إلى توحيد ثقافتها وتقليص الاختلاف والثقافات الفرعية فيها، إلا أنها وفي بعض الفترات وخاصة الأولى منها، والتي تصطدم فيها المنظمة بتنوع القوى العاملة فيها يقابل بالرفض والصعوبة في التعامل مع هذه الظاهرة. لذلك نجد مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي تبدأ من الرفض والنكران في أقل مستويات الوعي، مرورًا بمرحلة الدفاع عن الثقافة الأم، ثم محاولة تقليل الاختلافات ومن ثم القبول والتكيف وأخيرًا التكامل من حيث تحقيق التنوع الثقافي داخل المنظمة وهو أعلى مستوى من الوعي بالتنوع داخل المنظمات. ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل (٦/٢): مراحل ومستويات الوعي بالتنوع الثقافي داخل المنظمات

أعلى مستوى

- التكامل
- سلوك متعدد الثقافات بحيث تقوم المنظمة بجعل التنوع والاختلافات تتكامل إدراكيًا وسلوكيًا والتعامل معها كحقيقة وواقع.

- التكيف
- القدرة على التبني والتعامل مع الثقافات الأخرى.
- القدرة على التحول من منظور ثقافي إلى آخر .

الوعي بالتنوع

- القبول
- تقبل الاختلافات في السلوك واحترام الاختلافات القيمية.
- الإعتراف بصحة الطرق الأخرى للتفكير ورؤية العالم.

- تقليل الإختلافات
- إخفاء والتقليل من أهمية الاختلافات الثقافية.
- التركيز على التشابه بين جميع الناس

- الدفاع
- الشعور بالتهديد للرؤى المختلفة.
- استخدام الحكم السلبي المقولب على الآخر

- الرفض والنكران
- نظرة ضيقة ومحدودة للعالم، وعدم الوعي بالاختلافات الثقافية.
- عدم انسانية الثقافات الأخرى

أقل مستوى

الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي:

طور كل من رولنز وستيسون (*Rollins & Stetson*) ما يسمى بالنموذج الجليدي للاختلافات الثقافية (*Iceberg Model of Cultural Differences*) حيث قسما السمات إلى مستويين وهي:

المستوى الأول: يتضمن خصائص يتم كشفها بسهولة وتطفو على السطح.

المستوى الثاني: (المستوى العميق) هي مجموعة الخصائص الشخصية الداخلية غير قابلة للملاحظة والذي أكد عليه كونارد (*Konard*)على أن المنظمات يجب تجاوز المظاهر السطحية والتركيز على المهارات والقدرات المعرفية واقتناء المؤهلات اللازمة لها.

فضلاً عن ذلك فالأمر يستدعي بالضرورة فهم أثار التنوع الثقافي على التنظيم الإداري بوصفه سمة من سمات النظم الاجتماعية ولقد أوضح الباحثون تأثيرات رئيسة منها:

١- **أثار عاطفية (*Emotional Effects*):** في معظمها تشير إلى "التورط العاطفي" مثل الرضا الوظيفي، تحديد الهوية، الصراع الوظيفي، غموض الدور، مفهوم التمييز والاندماج الاجتماعي. فالعمل مع أفراد من مختلف الأعراق والمستويات الاجتماعية واللغة ينتج عنه عواطف سلبية، حيث أشارت الأبحاث إلي أن الأفراد ينجذبون إلى الذين يشبهونهم لأنهم أكثر عرضة لتكوين علاقة مع بعضهم، والذي يجعل الاندماج الاجتماعي والهوية أكثر تجانسًا عنه في حالات الاختلاف التي يتولد عنها النفور فيكون بناء العلاقات في ضوئها أصعب.

٢- **أثار معرفية (*Cognitive Effects*):** وتعني قدرة المجموعة على جمع المعلومات، فالمجموعات المتنوعة وغير المتجانسة معرفيًا تشمل العديد من الرؤى التي تؤدي إلى الإبداع وبالتالي فجودة صنع القرار يكون أعلى عندما تعمل الأقليات الثقافية على تقديم المزيد من الحجج المضادة.

٣- **أثار اتصالية (*Communicative Effects*):** حددها ميلكين ومارتن (*Milken & Martin*) وتعنى بأنماط الاتصال داخل المجموعات غير المتجانسة وتميل لأن تكون أكثر رسمية وأقل تكرار.

بالإضافة إلى هذه الآثار السابقة والمحددة من قبل المنظور الاقتصادي التنظيمي فإن القوى العاملة تسهم في تحسين استخدام المعارف والمهارات حيث يتم وضع كل موظف في وضع وظيفي يمكنه من تقديم الأفضل، كما أن تقسيم المهارات بهذا المنظور يؤدي إلى تدعيم التوافق بين الفرد والوظيفة والذي يسمح بدوره للمنظمات على تحقيق أهدافها بسرعة وبأكثر كفاءة وجودة استنادًا للمبدأ القائل بأن الشخص المناسب في المكان المناسب (*The Right Person in the Right Place*).

إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي:

ولأن الكمال لله وحده وما عاداه يشوبه الانتقاص فإن الاختلافات الثقافية داخل المنظمة تولد مجموعة من الآثار السلبية والإيجابية على حد سواء. من أهمها ما يلي:

بالنسبة للنتائج الإيجابية للتنوع الثقافي فهي كالآتي:

١- **تعزيز رأس المال البشري والتنظيمي**: من خلال زيادة قدرة المنظمة علي جذب واستقطاب والاحتفاظ بالخبراء والكفاءات العالية وذوي القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تتيحها لهم. كما أن التنوع يُمكِّنَهم من الاستفادة من بعضهم البعض. إن أكبر استفادة تحققها المنظمة من قضية التنوع الثقافي هو تنوع الموارد البشرية فيه، فاستقطاب القوى العاملة الفعالة هو أحد أهداف إدارات الموارد البشرية في المنظمات عمومًا، لا سيما المنظمات العالمية والتي يتوفر لها من خلال نشاطها العالمي القدرة على استقطاب قدرات وكفاءات عالية خاصة فيما يتعلق بالخبراء والمديرين، إذ يجذب هذا النوع من المنظمات اهتمام الأفراد نظرًا لطبيعة بيئة العمل العالمية وظروف العمل الجيدة التي تشتهر بها تلك المنظمات، وثقافة التنوع التي تعرفها كما أن هذه المنظمات تسمح للمديرين بتطوير قدرات إدارة التنوع الثقافي لديهم من خلال توفر بيئة متنوعة تخلق تحديات جديدة، وفرص تطوير مساراتهم الوظيفية على مستوى عالمي.

٢- **التنوع الثقافي كميزة منتجة للإبداع**: إن تعدد الثقافات ووجهات النظر وطرق الإدراك داخل المنظمة يساهم في خلق ثقافة تشجع الاختلاف والتميز، ويجعل فرص الإبداع أكثر ظهورًا في هذه البيئة التنظيمية، فالاختلافات الثقافية تعتبر عاملًا هامًا في توسيع معارف جماعات العمل من خلال تطور قدرة الأفراد على التعرف على قيم وعادات وثقافة مختلفة، ومشاركتها مع العاملين، فالمعارف الثقافية تعتبر ميزة تنافسية هامة في البيئة الاقتصادية في العصر الحالي. وتعتبر البيئة الثقافية المتعددة حافز للنقاش والمواجهة داخل فرق العمل والاجتماعات، وأثناء اتخاذ القرارات حيث تعمل الأنساق الثقافية المختلفة للعاملين والمديرين على طرح تحليلات وأفكار ووجهات نظر وحلول مختلفة للوضع، بحيث تتجنب المنظمة سلبيات التفكير الأحادي خاصة المنظمات العالمية والتي نشاطها معقد ومتعدد الجنسيات والثقافات. وعليه فالتنوع الثقافي يؤدي للإبداع لأن الاختلاف يؤدي لطرح تنوع في الأفكار ووجهات النظر وخيارات متعددة وبدائل خلاقة تمكن المنظمة من اختيار أفضلها والأمر لا يتعلق بعددها وإنما بنوعية البدائل المطروحة، وبالتالي القدرة على حل المشكلات الإدارية من خلال جو التنافس الناتج عن التنوع الثقافي.

٣- **المرونة التنظيمية**: التنوع الثقافي يعزز المرونة التنظيمية (*Organizational Resilience*) والتي تعكس مدي قدرة الشركة على حسن استغلال مواردها (خاصة البشرية) في التعامل مع

حالات عدم الاستقرار الناتجة عن التغيرات غير المسبوقة في بيئة الأعمال والاستيعاب الفعال لها والقيام بأنشطة تحويلية –ابداعية- للاستفادة منها وعبورها بسلام (مثل وباء كوفيد-١٩).

٤- **التعرف على الثقافات الأخرى**: سواء داخل المجتمع الواحد أو في الدول الأخرى (عاداتها، تقاليدها وقيمها، لغتها، أعرافها، محظوراتها).

٥- **الاعتراف بشرعية الثقافات الأخرى**: في المجتمع بأنها مركب وجزء لا يتجزأ منه.

٦- **الاحترام المتبادل بين الثقافات**: وتطور النقد الذاتي وتحقيق الذات للفرد والثقافة في المجتمع.

٧- **المساواة بين الثقافات**: إعطاء فرصة جديدة تضمن وتحقق الحريات والمساواة بين الثقافات المختلفة في المجتمع مثل سن القوانين لحماية هذا التنوع واحترامه.

٨- **التكيف مع الأنساق المحلية**: تعرف المنظمات أسواقًا جديدة ومختلفة الثقافات من خلال توسعها خاصة العالمي، لذلك فإن تنوع وتعدد الثقافات فيها يسمح لها بفهم أكبر لطبيعة السوق المحلية للدول التي تنشط فيها في فهم سلوك وثقافة الموارد البشرية التي تستقطبها هناك، كما تستفيد من هذا التنوع على المستوى الاقتصادي حيث تتعرف علي طبيعة ثقافة المستهلك وتوجهه ونمط سلوكه نحو المنتجات. وهذا التكيف يحدث على مستوى السياسة التجارية (كتسمية المنتج وشكله وطريقة تسويقه، وأسلوب الاتصال والإعلان الذي يتلاءم مع قيم وثقافة البلد المُسْتَضِيف)، وهذا التكيف يخلق ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى ويجعلها قادرة على كسب ثقة العملاء أو المستهلكين المرتقبين.

٩- **التكيف مع البيئات المعقدة**: إن أسلوب الإدارة المُتَبَعْ في المنظمات المحلية عادة ما يتسم بالهرمية ومركزية القرار نظرًا لأن السوق وبيئة العمل مستقرة في أغلب الأحيان وبسيطة في تركيبها، عكس الوضع في البيئات العالمية المعقدة والنشاط على المستوى العالمي، لذلك فإن التغيير التنظيمي في المنظمات المحلية يفرض نفسه عليها وفي نفس الوقت يكون من الصعب علي تلك المنظمات التكيُّف مع التغييرات التي تفرضها البيئة الخارجية نظرًا لبساطة البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها، لذلك فإن التنوع الثقافي الذي تشهده المنظمات بسبب تدويل نشاطها وتطويره والتوجه نحو أسواق معقدة يفرض عليها أسلوب إدارة ديناميكي ومرن من خلال فرق عمل ومديرين متعددين الثقافات، وعملها في بيئات معقدة ومتغيرة يفرض عليها خلق نمط تنظيمي تفاعلي يتسم بالقدرة على التكيف والمرونة وسرعة الاتصال واتخاذ القرار والاستجابة السريعة لتغييرات وتعقيدات البيئة الخارجية والداخلية.

أما بالنسبة للنتائج السلبية للتنوع الثقافي فهي كالآتي:

مقابل المزايا السابق الإشارة إليها هناك سلبيات خطيرة قد تنجم عن التنوع الثقافي وبمعني أكثر دقة تنجم عن عدم إدارة التنوع بفاعلية أو احترامه والتي قد تخلق مشكلات كبيرة لإدارة المنظمة وهي في غنى عنها، من أهم هذه السلبيات ما يلي:

١- **العنصرية والتمييز (*Discrimination*)**: أي وجود ممارسات لا أخلاقية كالتمييز والتحيز من قبل العاملين والمديرين (وخاصة المسئولين عن إدارة الموارد البشرية) ضد بعض الأقليات أو النوعيات من العمالة (مثل التمييز ضد النساء أو ضد جنسيات معينة)، وسيادة الصور النمطية والأحكام المسبقة. بمعني إصدار أحكام مسبقة ومتسرعة على فرد أو قضية معينة بناءًا على انتماءات عرقية أو إقليمية (وهو الحكم الجاهز بغض النظر على الأداء وإنما يكون بناءًا على الانتماء). فعلي سبيل المثال السقف الزجاجي (وهو حاجز غير مرئي تعاني منه عادة النساء أو الأقليات العرقية يحد من تقدمهم إلي وظائف الإدارة العليا رغم كفاءتهم). كل ذلك يمكن أن يؤدي لتفكيك المنظمة ووحدتها والنسيج الاجتماعي بداخلها لأن لكل ثقافة عاداتها وتقاليدها ونمط حياتها.

٢- **سوء التفاهم**: ينتج عن زيادة حدة الغموض والتعقيد والالتباس وحالات سوء الفهم. فتعدد الثقافات واللغات والأفكار ووجهات النظر نحو موضوع معين يؤدي إلى خلق سوء الحكم على أفكار الآخر، فالأفراد معتادون على العمل والنشاط مع أفراد من نفس الثقافة التي تتشابه في التوجهات والقيم والأفكار والديانة واللغة والتاريخ، والتي يتصرف من منطلقها الأفراد ويحكمون على أفكار الغير بالسلبية ويعتبرون أنهم الأصح، وهذا ما قد يُضْعِفْ من فاعلية فرق العمل متعددة الثقافات خاصة وأنها إحدى طرق العمل الأساسية في المنظمات المعاصرة خاصة العالمية. وعليه فالتنوع الثقافي يزيد من التعقيد، والصراع، والارتباك، وغموض الدور وعدم سيولة الاتصالات، فهو يضع الكثير من التحديات التي تواجه المديرين والعاملين. وقد وجدت دراسات سابقة أن التنوع الثقافي للمجموعات يُظْهِرْ مستويات أقل من التكامل والتماسك كما أن عدم وجود عقليات ونماذج مشتركة يمنع التفاهم بين أعضاء الفريق وتصبح الاتصالات أقل دقة، والكلام أبطأ، وتوجد مشكلات الترجمة. يؤدي هذا التنوع إلى اختلاف وجهات النظر، والقيم، وعادات العمل الأمر الذي قد يعرقل العمل ما لم توضع ضوابط لذلك.

٣- **تعطيل فعالية العمليات التنظيمية**: في ظل هذه البيئة المتنوعة قد تظهر عدة مشكلات تنظيمية وإدارية مثل عدم السرعة في اتخاذ القرارات لصعوبة التوصل لاتفاق مما يعيق تنفيذ الإجراءات التنظيمية ويحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها. وقد يحدث ذلك بسبب اختلاف القيم والعادات والثقافات التي نشأ فيها كل فرد، حتى اللغات وعدم

تَمَكُّنْ البعض منها مما يُشَكِّلْ صعوبة في التواصل داخل المنظمة، وأيضًا غياب الوعي الثقافي بالاختلافات الثقافية على مستوى الأفراد والإدارة في ظل تنوع أساليب الإدارة وتأثرها بالثقافة المحلية للدولة أو المحافظة التي تعمل فيها المنظمة وعدم ملائمة هذه الأساليب في توجهها الإداري من ناحية مسافة السلطة وتجنب الغموض ومركزية القرار وأسلوب التواصل، مع ثقافات وقيم وتوجهات الأفراد في المنظمة، كلها عوامل تؤدي إلى تعطيل سير المنظمة والتقليل من فاعليته وخلق جو من الاضطراب الإداري من خلال سيادة ظروف عدم اليقين والارتباك والإحباط.

٤- **نشوء الصراعات الشخصية والتنظيمية**: يعد التنوع الثقافي داخل المنظمات حافز للمنافسة بين الأفراد إلا أن غياب الوعي الثقافي ومهارات التواصل بين الثقافات لدى العاملين يؤدي إلى خلق اختلافات ذات طابع قيمي وإصدار أحكام مُسبقة تجاه ثقافة الأفراد الآخرين، وذلك يمكن أن يؤدي إلى عدم استقرار اجتماعي وفوضى اجتماعية حيث لا يوجد قوانين موحدة لكل الثقافات بسبب الاختلاف في القيم والعادات فلا توجد ثقافة صحيحة وأخري خاطئة. وهذا أمر غير صحي فيما يتعلق ببيئة العمل المتنوعة وفي عملية تكوين فرق العمل متعددة الثقافات التي تتأثر فاعليتها وتوافق أفرادها باختلاف وجهات النظر وتعارض الأهداف الشخصية، كما أن اختلاف الثقافات الفردية يحتاج إلى أسلوب إدارة يتسع لكل الثقافات وغيابه يؤدي إلى نشوء صراعات تنظيمية وتعارض بين الثقافات الفرعية وثقافة المنظمة ووضع حواجز أمام المشاركة الكاملة خاصة للأقليات والنساء ووجود صعوبة في الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافيًا داخل المنظمة الواحدة. بالإضافة لما سبق قد يساعد ذلك الوضع في انغلاق الثقافة على نفسها وتكوين إطار خاص بها بعيدًا عن الإطار المشترك وهو الثقافة التنظيمية للمنظمة ككل فينتج عدة ثقافات في ثقافة واحدة وهذا قد يؤدي إلى تفكك الإطار المشترك وصراع بين الثقافات عند المحاولة لخلق قوانين موحدة ودستور موحد للمنظمة.

٥- **ارتفاع معدل الدوران في المنظمة**: في الأونة الأخيرة ومع توسع الأعمال أصبحت تسعى المنظمات إلي زيادة التوجه نحو توظيف أعداد كبيرة ومتنوعة الثقافات، ولكن ما تواجهه من جراء هذه العملية المستمرة هو دخول الثقافات الجديدة والمحلية المختلفة للمنظمة مما يُشَكِّلْ نوع من عدم الاستقرار في ثقافة المنظمة العامة، والتي تعمل على تقليص الفجوة الثقافية بين العاملين، كما أنها تؤدي إلى إحداث دوران مستمر في العمل بسبب الخلاف الذي قد يحدث بين العاملين الجدد المتأثرين بثقافتهم الأصلية والقدامى في المنظمة، مما يؤثر سلبًا علي دافعية فرق العمل وبيئة المنظمة ككل.

حينما تستطيع المنظمة أن تتغلب على صعوبات التنوع الثقافي وتدنية سلبياته والاستفادة من إيجابياته في هذه الحالة سيصبح لديها مزايا تنافسية أفضل من تلك المنظمات التي لم تستطع القيام بذلك. وذلك يتأتى من خلال إدارة فعالة لذلك التنوع مع توفير مُناخ متنوع ثقافيًا، حيث يُمْكِنْ لأي موظف من المساهمة في المنظمة بتسخير كل إمكانياته.

فوائد إدارة التنوع الثقافي:

إن إدارة التنوع يُعَظِّمْ مزايا التنوع ويُقلِّلْ من مشكلاته أو مساوئه السابق الإشارة إليهما. حيث تُمَكِّنْ المنظمة من التعامل مع التنوع بشكل مُخَطَّطْ ومدروس. بوجه عام تحقق إدارة التنوع الثقافي عدة مزايا منها:

١- **تنمية الكفاءة الاقتصادية للمنظمة ونجاح المهمة**: في إطار اقتصاد المعرفة فإن إدارة التنوع تمثل ورقة رابحة. حيث يتم الاستفادة من نقاط القوة في القوي العاملة المتنوعة وقد يُنْظَرَ إليها على أنها دُعَامة قوية لتحقيق مهمة من خلال العمل الجماعي.

٢- **تحسين السمعة التنظيمية**: أي تقوية سمعة وصورة المنظمة وزيادة تنوع المهارات مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية. حيث يعكس صورة جيدة وحسنة عن المنظمة في أذهان عملائها في الداخل والخارج.

٣- **زيادة قدرة المنظمة في التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي**: مما يتيح التعلم من الأفراد المختلفين في شخصياتهم وتجاربهم وخلفياتهم الاجتماعية. وهو ما يُسهِمْ في زيادة انفتاحهم وتوجههم نحو الآخر، الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة من خلال القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات التي تحدث في البيئة.

٤- **جذب واستقطاب أفضل الكفاءات المتميزة وحسن إدارتها والحفاظ عليها**: بغرض تحسين الأداء وإثراء الموارد البشرية وتعظيم الإبداع والابتكار لديهم وذلك لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوى عمل متنوعة القدرات والخصائص. حيث إن الإبداع يرتبط بشكل وثيق بمدى تنوع الأفراد ومساراتهم الوظيفية وخبراتهم المكتسبة، فالتنوع بذلك هو مصدر الإبداع والابتكار. إن انفتاح المنظمة والتزامها التام تجاه موردها البشري، وتبني الاحتواء البيئي للأفراد والجماعات ذات الصفات الشخصية المختلفة والقدرة على إدراكهم بالطريقة التي تعبر عنهم، واحترام الفرد العامل المبدع وتقدير مؤهلاته المعرفية والعلمية واعتبارها المعيار والمحدد الأساسي للتوظيف وكذلك التوجه في الاستثمار وتنمية رأس المال البشري، كل ذلك من شأنه أن يجعل المنظمة قبلة لتهافت أفضل الكفاءات.

٥- **تسمح إدارة التنوع بترقية القيم الثقافية للمنظمة**: عبر رفض ونبذ كل أشكال التفرقة والإقصاء على أساس الانتماءات والاتجاهات الفكرية وتقليل الممارسات التمييزية والتحيّزية.

٦- **المشاركة في صنع القرار**: والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلي تحفيزهم ودفعهم إلي مزيد من الإنتاج.

٧- **القدرة على تطبيق القوانين**: والإجراءات الحكومية والسياسات التنظيمية بشأن

التنوع في القوى العاملة بالمناصب والوظائف المختلفة في المنظمة.

٨- **تحقيق ميزة تنافسية**: أفضل للمنظمة في السوق وزيادة القدرة على جذب الموارد البشرية الجيدة.

٩- **زيادة كفاءة المنظمة**: وزيادة قدرتها على العمل إنتاجيًا وتسويقيًا وكذلك التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشكلات.

١٠- **زيادة المرونة التنظيمية**: لمواجهة المشكلات والأزمات والمواقف الصعبة بوجه عام. فالمنظمات التي تقوم بإدارة التنوع تكون أسرع في الاستجابة للمتغيرات البيئية من المنظمات المتجانسة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

١١- **جذب أفضل المواهب للمساهمة في الأعمال**: وبالتالي تكون المنظمة قادرة على توظيف أفضل القدرات من جميع أنحاء العالم للعمل في مشاريع تقع في مناطق مختلفة وهذا يساعد المنظمة على تسهيل عملية الوصول إلي الأسواق البعيدة والمختلفة وعلى تسويق منتجاتها بسهولة أكبر عند الاستفادة من التنوع بين عامليها أي الاستفادة من اللغات والثقافات المختلفة التي تزيد القدرة على القيام بالأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم والتي من المستحيل الوصول إليها دون الاعتماد على عاملين من داخل تلك المناطق.

١٢- **بناء موارد بشرية ذات تنافسية عالمية**: أي بناء نموذج مُصَغَّرْ عن العالم في مكان العمل يمد المديرين بأنواع مختلفة من المهارات من أجل المنافسة بفعالية، فالتنوع لا يُمكِّنْ من جذب المهارات المهنية فحسب، بل يساعد أيضًا على توظيف أفراد من ثقافات مختلفة وبلغات متعددة قادرين على فهم الاحتياجات اليومية للعملاء حول العالم إضافة إلي تجنب الصراعات أو علي الأقل تقليل حدة الصراعات الثقافية والتقليل من الأخطاء الثقافية بكسر الحواجز التي تؤدي إلى ذلك والسيطرة على التعددية الثقافية في بنيتها الداخلية وتحسين الأداء الفردي والاحتفاظ بالقوى العاملة وتحسين العلاقات الإنسانية وتدنية شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي. ومن المتغيرات التي تجعل مناخ العمل غير مريح وغير مُشجِّع على الإنتاجية مستويات الصراعات والاغتراب العالية بين العاملين. فالأفراد بطبيعتهم بحاجة إلي الإحساس بالانتماء والأمان، فعند شعورهم بالدعم لأفكارهم ومعتقداتهم يصبحون أكثر إنتاجية. والعاملين في بيئة الأعمال المعاصرة يتوقعون التعامل معهم باحترام وإنصاف، وإلا سينتقلون إلي مكان عمل آخر يوفر لهم ذلك، وتكلفة دوران العاملين مرتفعة، ولذلك تحاول المنظمات خفض معدلات الغياب ودوران العمالة وتقليص التكاليف المترتبة عنهما بتعزيز الرضا الوظيفي من خلال توفير مُناخ عمل مريح يُمكِّنْ العاملين من التعبير عن أنفسهم ويضمن رفع أدائهم وإنتاجهم.

يمكن تلخيص فوائد إدارة التنوع الثقافي في نوعين هما:

أ- فوائد إدارة التنوع الداخلية (أي داخل مكان العمل):

١- اكتشاف المواهب المتنوعة، ونقاط القوة والخبرات الفردية.

٢- استخدام وجهات النظر المختلفة والأفكار لزيادة الإبداع والابتكار وتحسين الاتصال مع الجماعات المختلفة.

٣- تطوير أفضل الممارسات وانخفاض معدل دوران العاملين، وزيادة الحماس والتحفيز والقدرة على المنافسة.

٤- الحد من الغياب والإجازات المرضية وزيادة الإنتاجية والربحية.

٥- إتباع سياسة التنوع هو دليل على التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية.

ب- أما بالنسبة لفوائد إدارة التنوع الخارجية:

١- تحسين صورة المنظمة وتقوية علامتها التجارية وتحسين خدمة العملاء وإدارة العلاقات مع الموردين.

٢- فهم أكبر لاحتياجات ومتطلبات قاعدة متنوعة من العملاء بشكل متزايد مع فتح أسواق جديدة محتملة.

برغم فوائد إدارة التنوع إلا أن هناك تباينًا حول مدى أولوية موضوع التنوع في قوة العمل واهتمام المنظمات به في بيئة الأعمال المعاصرة، فمنذ سنوات بسيطة قامت جمعية التدريب والتنمية الأمريكية بعمل مسح (*Survey*) في أكبر ١٠٠٠ منظمة أمريكية عن مدى الاهتمام بموضوع التنوع، وأظهرت النتائج أن الموضوع لا يأتي ضمن قمة أولوياتها حيث أفادت ١١% فقط بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها. كما أفادت ٣٣ % بأنها بدأت تفكر في الموضوع وبوجه عام فإن حوالي ربع المنظمات محل الدراسة لم تفعل أي شيء بخصوص هذا الشأن. كما يعتبر الاهتمام بتنوع قوة العمل هو الأعلى في أمريكا وكندا، ولكنه أخذ في الظهور في الدول الأخرى مؤخرًا. وبلغة أخرى فإن التنوع في قوى العمل أمر واقع لا مفر منه في المنظمات خاصة العالمية ولكن إدارة هذا التنوع لم تأخذ حقها من اهتمام في هذه المنظمات.

خصائص إدارة التنوع:

مع تطور مفهوم إدارة التنوع أمكن استخلاص عدة خصائص مُمَيِّزة له أهمها:

١- **عملية اختيارية**: على خلاف العمل الإيجابي الذي يمثل قوانين يُفْرَضْ تطبيقها بشكل إجباري، فالمنظمات تقوم به بشكل طوعي إدراكاً منها لأهميته بالنسبة لها للوصول إلي أهدافها من خلال الاستفادة من التنوع في القوى العاملة الموجودة فيها.

٢- **تستخدم مفهوم موسع لمفهوم التنوع**: على خلاف برامج العمل الإيجابي والتي توضع لصالح أقليات بعينها، فإن برامج إدارة التنوع تُصاغ بشكل شامل مما يقلل اعتراضات أي مجموعات ذات أغلبية.

أهمية إدارة التنوع:

هناك العديد من العوامل التي تزيد من أهمية إدارة التنوع منها أنه يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتحسين صورتها الذهنية، ويزيد من القيمة السوقية لأسهمها. وكذلك يؤدي إلى التكامل والتناغم التنظيمي للموارد البشرية في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية. فضلًا عن أن هناك التزامات قانونية واجتماعية وأخلاقية تفرض التنوع على المنظمات. ومن الأمور التي تؤكد على أهمية التنوع وجود معهد لإدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك هناك العديد من المنظمات التي خصصت إدارة للتنوع ووضعتها بالهيكل التنظيمي مثل منظمة *IBM*. ويرى البعض أن التنوع يعد أصل من أصول المنظمة. وقد بينت أدبيات المجال أن التدريب علي كيفية تطبيق إدارة التنوع يساعد على تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يُدَعِّمْ القدرة على التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع، ويُعَزِّزْ قدرة الإدارة على الاستفادة منه وتحسين القدرة على التواصل مع العاملين من مختلف الثقافات. ومن المتوقع زيادة درجة التنوع لقوى العمل في السنوات القادمة مما يَفْرِضْ تحديًا على إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

وعليه فإنه من المهم أن يتم فهم كيف يؤثر التنوع في الموارد البشرية بكل أبعاده من نساء عاملات، وعاملين من أصول عرقية ودينية مختلفة على محيط العمل، وعلى الأداء، التحفيز، التفاعل مع الآخرين، والنجاح في النهاية. ذلك لأن تجاهل التنوع وإدارته وعدم الاهتمام بها، يمكن أن يؤدي إلي النزاع بين الأفراد في مكان العمل مما يؤدي إلي عدم تركيز الأفراد أثناء أداء وتنفيذ الأعمال وبالتالي إلي انخفاض الإنتاجية في النهاية، في حين أن تبني التنوع وإدارته يؤدي إلي توسيع وجهات النظر وتعزيز الإبداع والأفكار الجديدة، وبالتالي توفير فرص إضافية لزيادة العملاء.

إن التنوع يمكن أن يُشَجِّعْ على تشكيل تكتلات داخل مكان العمل الواحد بين الأفراد، كالتكتلات العرقية أو الدينية وهذا قد يؤدي إلي التمييز غير القانوني بشكل يخلق النزاعات بين العاملين مما يؤثر سلبًا على المنظمة ويهدد تنافسيتها واستمراريتها.

بالإضافة إلي ما سبق فإن القدرة على تقييم الفروق الفردية يؤدي إلي قبول أكبر لجميع وجهات النظر، مما يقلل النزاعات في محيط العمل، والتمييز غير القانوني، التكتلات بين العاملين، وهذا كله يؤدي إلي توفير محيط عمل مريح ومُشَجِّعْ على الإبداع وتحسين الأداء.

أهداف إدارة التنوع:

تهدف إدارة التنوع إلي تحقيق منافع ملموسة للمنظمة وعليه يمكن اعتباره استراتيجية تهدف إلي الاستفادة القصوى من الإمكانيات الكامنة لجميع العاملين بهدف إعطاء المنظمة ميزة تنافسية. وبناءًا على الخصائص والأهمية السابقة يتضح أن إدارة التنوع تهدف إلي ما يلي:

١- إلغاء جميع أنواع التمييز أو الإقصاء لمجموعة على حساب أخرى كالعرق أو النوع أو الجنسية أو أية خصائص أخرى.

٢- تثمين الاختلافات بين العاملين ومحاولة تعظيم الاستفادة منها لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

٣- كسب الحرب على المواهب *"War for Talents"* للحصول على أحسن العاملين.

٤- الاستفادة من فِرَقْ العمل غير المتجانسة والتي تميل إلي خلق قوة ابتكار أكبر على اعتبار المرونة العالية التي تتمتع بها في التعامل مع المتغيرات الخارجية على عكس الفرق المتجانسة.

٥- إذا نجحت ثقافة المنظمة التي تُعزز التنوع في دمج التنوع المطلوب من العاملين، فإن هذا سيرفع من تحفيز ورضا العاملين ويقلص من خسائر الاحتكاك الداخلية.

٦- المنظمات ذات إدارة التنوع الفعالة تستفيد بشكل أفضل من أسواقها وبالتالي فهي أكثر إنتاجية وربحية *(Diversity-Marketing)*.

توجه المنظمات العالمية في التنوع الثقافي:

تُولي المنظمات في إطار عالمية الاقتصاد والأسواق والتوسع على المستوى الدولي اهتمامًا واضحًا بقضية إدارة العلاقات بين مقر المنظمة الأم وفروعها عبر العالم، ويفرض هذا التوجه تنوعًا في الرؤى فيما يتعلق بثقافة المنظمة، نظرًا لأن هذا الوضع الذي تعيشه المنظمات يُعقِّدْ من مسألة السيطرة والتحكم والاتصال مع فروعها الخارجية كما أنه يفرض أيضًا مسألة التنوع الثقافي الذي ستشهده المنظمة والذي يُسْهِمْ في تعقيد تركيبة الموارد البشرية فيها وفي أثر الثقافة المحلية على الأسواق التي تعمل في خضم التوجه نحو المستوى العالمي، لذلك فإن المنظمات تلجأ إلى اتخاذ أنماط توجه ثقافية في إدارة تنوعها. هذه الأنماط تتمثل فيما يلي:

١ – النمط الاستعرافي أو التمركز حول الذات: حيث يبقى مقر المنظمة في البلد الأم هو مركز القرار وترجع إليه كل الفروع باختلافها عبر العالم في كل كبيرة وصغيرة، كما تنتشر الثقافة التنظيمية المتأثرة بالثقافة الوطنية للبلد الأصلي للمنظمة في أساليب الإدارة وتقييم الأداء وأساليب العمل.

٢- **النمط متعدد المراكز**: تنخفض فيه درجة المركزية في القرار ويبقى دور المقر الأم متمثل في القرارات الاستراتيجية ويلعب دور المُنسِّقْ بين الفروع، ويمتاز هذا النمط بالاستقلالية الكبيرة للفروع في اتخاذ قراراتها ويعتمد على الثقافات السائدة في الفروع في البلدان الأخرى في الحفاظ على استقرارها وإدارتها.

٣- **النمط الإقليمي**: هو النمط الذي تتوسع فيه المنظمة عبر إقليم أو اتحاد ما من الدول الذي تتميز بمساحة جغرافية كبيرة وبنوع من التجانس في الثقافة الوطنية كالاتحاد الأوروبي مثلًا، حيث تقوم المنظمة بإنشاء وحدات كبيرة تشتمل في إدارتها على كافة الوحدات التابعة للإقليم المكلفة به. ويعتمد هذا النمط على الاعتمادية الاستراتيجية بين الوحدات وسهولة الاتصال بين المركز الإقليمي والوحدات، كما هو الحال في بعض المنظمات التي تُنْشِأْ وحدة تهتم بالفروع في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

٤- **النمط العالمي**: هو النمط الذي يتشارك فيه كل من المقر الرئيسي والمراكز والوحدات عبر العالم في اتخاذ القرارات وتوزعها بصيغة تشاركية بدلًا من الهرمية، كما تُلْغِى فيها الاختلافات في الثقافات الوطنية وتصبح ثقافة المنظمة مستقلة بذاتها دون ارتباطها بالثقافة الأم للبلد الأصلي.

يمكن تلخيص ما سبق من خلال الجدول التالي:

جدول (١/٦): الفروق بين أنماط التوجهات الثقافية للمنظمات العالمية

النمط	اتخاذ القرار والقيادة وأسلوب الإدارة	الاتصال وتدفق المعلومات التنظيمية	إدارة الموارد البشرية	السياسة التجارية والتسويقية
الاستعراقي	مقر المنظمة هو المسئول عن اتخاذ القرارات، والرقابة على الوحدات، وتتبع الوحدات ثقافة المنظمة الأم.	يتم من المقر الأصلي للمنظمة تجاه الوحدات.	سياسة مركزية في التعيين في الوحدات من البلد الأصلي للمنظمة.	تتم حسب مقاييس الدولة الأصلية للمنظمة
متعدد المراكز	استقلالية القرار بالنسبة للوحدات التابعة للمنظمة، مع المحافظة على الثقافات الوطنية والتنظيمية المحلية للفروع	محدود بين الفروع والمنظمة الأم.	توظيف العمالة المحلية للدول المستضيفة في مناصب عليا في الفروع.	تكييف مقاييس الإنتاج والتسويق على حسب الثقافة المحلية للفروع.

الإقليمي	تتمتع المراكز الإقليمية بقوة اتخاذ القرار والمساهمة في اقتصاد المنطقة.	يتم بين المراكز الإقليمية وفروع الدول المُشكّلة للإقليم	توظيف عمالة من دول الإقليم في المناصب الإدارية.	استراتيجية إنتاجية وتسويقية تراعي البيئة الاقتصادية لدول الإقليم.
العالمي	تشارك الفروع ومقر المنظمة في القرارات والتفكير بمنطق عالمي وتكوين ثقافة عالمية للمنظمة تستوعب كافة الثقافات المُمَثِّلَة للتنظيم.	يتم في اتجاه ثنائي بين المقر والفروع.	يتم التوظيف تبعًا للخبرة والمهارة دون النظر للجنسية والثقافة الوطنية.	استراتيجية تسويق وإنتاج عالمية، مع اعتماد الفروع مع المقر على بعضهم البعض.

مستويات تطبيق إدارة التنوع الثقافي:

إن تطبيق إدارة التنوع الثقافي يتم في المنظمة على ثلاثة مستويات مختلفة هي :

١- المستوى التنظيمي:

تتم تطبيقات إدارة التنوع الثقافي على مستوى المنظمة من خلال الاستراتيجية المتبعة داخلها وثقافة المنظمة وأخلاقيات العمل كما يلي:

١/١ - استراتيجية المنظمة: في نشاطها الاقتصادي المُوجَّه نحو السوق العالمي والبيئات الثقافية المتعددة والمختلفة يَفْرِضْ عليها ممارسة إدارة التنوع الثقافي من خلال توجيه أهداف ورؤى المنظمة نحو تحقيق الامتياز في مسألة التنوع بشقيه التجاري والاقتصادي من خلال مراعاة الجانب الثقافي للسوق في نوع المنتجات، ومن الجانب التنظيمي من خلال ممارسة القيادة الفعالة التي تضمن في توجهها التنظيمي التوفيق بين مختلف الثقافات داخل المنظمة.

١/٢- ثقافة المنظمة: تعتبر عاملًا هامًا في نجاح أو فشل ممارسات إدارة التنوع الثقافي على مستوى المنظمة ككل، فغياب الثقافة التنظيمية المُشجِّعَة للتنوع داخل المنظمة يُولِّد الاستعراق والأحادية الثقافية ويُقلل من رضا العاملين وامتثالهم داخل المنظمة، فعناصر ثقافة المنظمة الرمزية والمعرفية والتنظيمية يجب أن تتنزه عن الميل لثقافة معينة دون أخرى وأن تتسم بالعالمية وأن تركز في معاييرها وقيمها على الأداء والمهارات والسلوك الإيجابي دون أي تدخل للجوانب الثقافية التميزية.

١/٣- أخلاقيات العمل: إن إحدى العناصر المهمة في نجاح ممارسات إدارة التنوع الثقافي هو العامل الأخلاقي داخل العمل، إذ يؤثر في سلوكيات الأفراد في اتخاذ القرارات داخل المنظمة. فالقيم الأخلاقية الإنسانية في مضمونها تدعو إلى التنوع على اختلاف الأديان لكن المشكلة تكمن في اختلاف إدراك تقبل الثقافات لما هو أخلاقي، فما هو صحيح ومقبول في الثقافة الأمريكية يعتبر مرفوض في الثقافة العربية أو الآسيوية والعكس صحيح، لذلك يعتمد في الجانب التنظيمي على أخلاقيات العمل الأكثر تشاركًا بين الثقافات مثل الإخلاص والنزاهة ونبذ العنصرية وتقبل الآخر، خاصة منها التي تدعو إلى احترام الثقافات وتقبلها.

٢- المستوى الإداري:

إن أحد أهم مستويات تطبيق إدارة التنوع الثقافي هو المديرين والمشرفيين في المنظمة، فهم المسئولون عن تطبيق ممارسات الإدارة عمومًا، ويتمثل دورهم في ضمان المراقبة والتنظيم والقيادة والتوجيه للعاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، لكن غياب الوعي بالتنوع لديهم قد يُصَعِّبْ من العملية في بيئة متنوعة، لذلك لا بد عليهم من التركيز على بعض النقاط التالية أثناء ممارستهم لإدارة التنوع الثقافي:

٢/١- بناء الثقة مع العاملين: من خلال إظهار الاحترام تجاههم وتجاه ثقافتهم، والتمتع بالنزاهة والوضوح في العلاقات التنظيمية داخل المنظمة وفي سن اللوائح والقوانين التنظيمية وإمكانية الاطلاع عليها من قبل العاملين، وتقديم الدعم لهم وحسن المعاملة وتجنب التهميش والإقصاء لأي طرف أو ثقافة معينة.

٢/٢- رفع دافعية العاملين: من خلال رفع تقدير الذات الاجتماعية المرتبطة بالعمل للعاملين عن طريق إشعارهم بمكانتهم الوظيفية وبقيمة انتمائهم للمنظمة خاصة بالنسبة للعاملين من ثقافات الدول النامية، كما يجب أن يعمل المديرين على إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية في العمل وفقًا لهرم ماسلو وهريزبرج وماكجريجور مثلًا، وذلك لرفع الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي رفع دافعيتهم، كما يمكن الاعتماد على أسلوب فرق العمل متعددة الثقافات في مشاريع المنظمة لمساعدة العاملين المحليين على الانتقال من الثقافة المحلية إلى ثقافة المنظمة العالمية مما يعطي دفعة نحو تخطي التفكير الأحادي.

٢/٣- القدرة على إدارة مجموعات العمل: فالمديرين في المنظمات العالمية من مهامهم فهم الثقافة المحلية سواء للدول التي تعمل فيها المنظمة وللموارد البشرية المختلفة فيها، وعدم تفضيلهم للعاملين من الدولة الأم للمنظمة، كما يجب أن يتمتعوا بالقدرة على إدارة فرق العمل متنوعة الثقافات من خلال إيصال الرسائل التنظيمية الإجرائية وشرحها للعاملين باختلاف ثقافاتهم، والقدرة على التحكم في الصراعات والاختلافات بين الأفراد والعمل على تحقيق الأهداف التي أُنشأت من أجلها هذه

الفرق. كما أن عامل اللغة يلعب دور كبير في قدرة المديرين على تحقيق كل ما سبق، وأسلوب القيادة المُتبع قد يؤثر في فاعلية إنجاز أهداف فرق العمل متعددة الثقافات فمسألة التنوع قد تخلق فروق في إدراك قيم القيادة بين ثقافة وأخرى وعلي المديرين محاولة إيجاد نمط القيادة الأكثر تماشيًا مع مختلف الثقافات المشاركة في العمل.

٣- المستوى الفردي:

تعمل المنظمات على استقطاب الأفراد أصحاب المهارات المتنوعة ثقافيًا، لذلك أطلق مصطلح "العاملين العالميين" على الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على العمل في البيئة العالمية المتنوعة ثقافيًا، ففي دراسة أُجْرِيَتْ على ٢٠٠ موظف خارجي في فروع منظمات عالمية وُجِدَ أنهم ينقسمون إلى أربعة أنواع كما يلي:

١- **العاملون الخارجيون**: وهم الذين لا يحبذون التفاعل والتواصل مع الثقافات الأخرى، وينعزلون في فروع المنظمات العالمية عن الثقافات الأخرى.

٢- **العاملون الذين يحترمون التنوع الثقافي**: ولكنهم لا يسعون نحو التواصل مع الثقافات الأخرى المختلفة بسبب عوائق نفسية في التواصل.

٣- **العاملون المنفتحون على الثقافات**: وهم يتواصلون ويتفاعلون مع زملائهم من الثقافات المختلفة، ويحبذون التجربة الثقافية المتنوعة ويكتسبون منها الخبرة في التعامل مع التنوع.

٤- **العاملون الذين لا يبالون بالفروق الثقافية**: وهم الذين يعتبرون كل الثقافات متشابهة دون خصوصية.

٥- **العاملون الذين ينصهرون تمامًا مع الثقافات الأخرى**: وهم الذين يفقدون تدريجيًا ثقافتهم الأصلية ويتطبعون بقيم الثقافات الأخرى.

وبالتالي فإن اختلاف العاملين في توجهاتهم نحو التنوع الثقافي يفرض على ممارسة إدارة التنوع الثقافي الأخذ بعين الاعتبار هذا العنصر المهم في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وفي عملية إرسال المديرين والخبراء إلى الفروع الخارجية للمنظمة العالمية، فغياب الوعي الثقافي والقابلية للتفاعل مع الثقافات الأخرى قد يؤثر في العمليات التنظيمية سلبًا ويقلل من فاعليتها.

مداخل الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع إدارة التنوع الثقافي:

يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

١- **المدخل الأخلاقي**: هي دراسات تركز على التفاوت الاجتماعي في المنظمات والسعي لإيجاد وضع أكثر عدالة اجتماعية بتجسيد مبدأي تكافؤ الفرص والمساواة لمختلف المجموعات من مختلف الثقافات. الغرض من هذا النوع من الدراسات هو التعرف على الممارسات التمييزية في مكان العمل وتجارب عمل مجموعات الأقليات، على سبيل المثال دراسات تجارب العمل للأقليات لنيكوما وكوكس (*Nikoma, Cox*) والاختلافات في الأجور لأشرف بيلر وبلو، ١٩٩٨ (*Ashraf Beller& Blau*) وكذلك العزل والفصل لإيبارا وأنكر (*Ibarra &Anker, 1998*).

٢- **المدخل الاقتصادي والتنظيمي**: هي دراسات تركز أساسًا على آثار التنوع الثقافي في بيئة العمل ذات الصلة بالنتائج الاقتصادية والفعالية التنظيمية وإعطاء حجج لماذا ينبغي على المنظمات التركيز عليه. ومن أهم الموضوعات المعالجة على سبيل المثال؛ العلاقة بين قيمة التنوع الثقافي والصراع، أو عدم التجانس بين القدرات المعرفية وحل المشكلات، علاقة التنوع الثقافي بمعدل الدوران داخل المنظمة ومدى ارتباطه بالتكاليف. والغرض من هذه الدراسات هو محاولة التقليل من سلبيات التنوع والاستفادة من الإيجابيات.

العوامل المساهمة في خلق التنوع الثقافي داخل المنظمات:

١- **تدويل أنشطة المنظمة**: تلجأ المنظمات إلى تدويل نشاطها من خلال البحث عن أسواق خارجية بسبب تجنب خطر تشبع السوق المحلية بالمنتج (سلعة، خدمة) التي تسوقها المنظمة مما يُحْدِثْ ركود في تطورها، لذلك تلجأ إلى توسيع أسواقها على المستوى العالمي وعادة ما تبدأ أسواق التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية (الاتحاد الأوروبي، دول البيكو،...)، وقد يضع هذا التوجه المنظمة أمام ضرورة إنشاء فروع جديدة وإقامة تكتلات وشراكات مع نظرائها من المنظمات الأخرى الناشطة في المجال كاتحاد منظمتين في صناعة ماركة سيارات أو شراكة لتقديم خدمات، وذلك للضرورة الاقتصادية والتكنولوجية، فهذه الشراكات تسمح بتبادل الموارد والخبرات والمهارات في العمل والإنتاج، كما أن هذا التوجه أيضًا يسعى لخلق ميزة تنافسية للمنظمة التي تكتسب من خلالها الدولية، وتأخذ مكانة مهمة في السوق الدولي، وتحقق فوائد متمثلة في اكتشاف أسواق جديدة وتكنولوجيا حديثة، ومهارات وكفاءات وموارد بشرية مختلفة الثقافات، وهذا كله يُسْهِمْ في خلق التنوع الثقافي داخل المنظمات.

٢- تكوين فرق عمل متعددة الثقافات: إن سعي المنظمات إلى التوجه نحو تدويل نشاطها ينتج عنه إنشاء فروع خارج البلد الأم مما يستدعي استقطاب الكفاءات الفعالة التي أصبحت ميزة تنافسية عالمية، هذه الكفاءات توظف من البلدان المختلفة للفروع كما تحدث حركة تنقل عمال كبيرة بين الفروع، مما يجعل المنظمة تلجأ لأسلوب تشكيل الفرق متعددة الثقافات في العمل لإنجاز المهمات، والذي ينبع من توجه المنظمات نحو خلق أفكار وحلول متنوعة ومتجددة ومتعددة الإدراك، وتظهر فرق العمل متعددة الثقافات في منظمات الشراكة الأجنبية أكثر إذ تتشكل هذه الفرق من جنسيات الدول المشاركة في مشروع ما أو في إنجاز المهام التنظيمية لتوفير وجهات نظر وطرق عمل مختلفة حول طرق الإنجاز والتوصل لصيغة عمل متوافقة مع جميع الأطراف، وكل هذه العوامل تُسْهِمْ في انتشار وتطور التنوع الثقافي داخل هذه المنظمات.

٣- التنقل الجغرافي للخبراء: إن أغلب المنظمات المحلية العاملة في الدول النامية لا تعرف التنوع في الجنسيات في مجتمعاتها، وتفرض هذه الدول على المنظمات العالمية التي تعمل في أسواقها توظيف عمال محليين من جنسيتها من خلال اتفاقيات وقوانين تحكم نشاطها، لذلك تسعى المنظمات العالمية إلى تكوين خبراء خارجيين يتم توجيههم نحو فروع المنظمة وتتمثل مهمتهم في إدارة هذه الفروع المنتشرة عبر العالم، وفي أغلب الأحيان يكون هؤلاء الخبراء من البلد الأصلي للمنظمة إذ يساهم في نقل المهارات والخبرات للفروع ويضمن مراقبة سيرها حسب توجه وثقافة المنظمة الأم، ويتميز هذا الخبير بالتمكن من الإدارة الدولية والعمل على المستوى العالمي، كما يمكن نقلهم وتحويلهم بين الفروع حسب كفاءتهم، وهذا ما يخلق التنوع الثقافي في المنظمات العالمية باختلاف فروعها عبر العالم نظرًا لحركة هؤلاء الخبراء بين الدول.

مداخل تعامل المنظمة مع التنوع الثقافي للعاملين:

في ظل المتغيرات العالمية في بيئة الأعمال المعاصرة أصبح من الطبيعي أن يعمل أفراد من مختلف الجنسيات في المنظمات مما يستتبعه سير العمل في المنظمات في ظل مختلف الثقافات الخاصة بالعاملين. وفي ظل هذه التعددية الثقافية للعاملين كان لِزَاماً علي علماء إدارة الموارد البشرية أن يُلقوا الضوء علي هذا المجال. فبصدد تعامل المنظمة مع التنوع الثقافي لعامليها يمكنها إجمالاً اتباع المداخل التالية:

١- مدخل التشابه أو التوحد (*Melting Pot*):

يقضي بأنه لكي يحدث التوافق بين العاملين المنتمين إلي أجناس، ديانات، جنسيات، أصول عرقية مختلفة - وبالتبعية ثقافات مختلفة - ويتفاعلون ويتعاملون معًا وينجحون في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية فلابد عليهم أن تنصهر كل خلفياتهم الثقافية

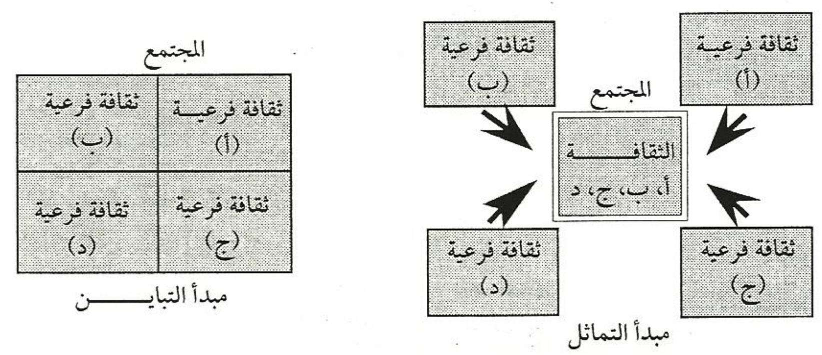
في بوتقة واحدة لتصبح ثقافة واحدة مشتركة ويتحقق في هذه الحالة التماثل الثقافي. وهذا المدخل هو ما كان سائداً في الولايات المتحدة قبل الستينيات. حيث حاول المهاجرين إليها استيعاب وهضم الثقافة الأمريكية إلي أن أصبحت مشتركة بينهم بغض النظر عن ثقافاتهم الأصلية.

٢- مدخل الاختلاف أو التعدد (*Cultural Pluralism*):

منذ منتصف الستينيات ومع تنامي دور منظمات الحقوق المدنية وحقوق الإنسان أصبح المجتمع الأمريكي يتقبل فكرة الاختلاف ويحترم الثقافات الفردية ولا يُصر علي إحداث التماثل لكي يتم التوافق بل يمكن أن يحدث التوافق بين العاملين والانسجام والتناغم بينهم وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف تنظيمية مشتركة حتى في ظل وجود اختلافات بينهم في الأجناس أو الديانات أو الجنسيات أو الأصول العرقية.

يمكن توضيح المدخلين السابقين من خلال الشكل التالي:

شكل (٣/٦): مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين



يتضح من الشكل السابق أن اتباع مدخل التشابه يفترض وجود ثقافة عامة تنشأ من اندماج الثقافات الفرعية (أ، ب، ج، د) في ثقافة واحدة.

أما العكس مدخل الاختلاف أو احترام التنوع في قوى العمل (*Valuing Diversity*) فيفترض أن العاملين من ثقافات متنوعة يتعايشون معاً في مجتمع واحد يَعْتَرِفْ بثقافاتهم المتنوعة ويحافظ علي هويتهم الثقافية. وهذا المدخل هو الأحدث فكرياً حيث ازدادت أهمية مبدأ احترام الآخر وقبول تنوع الثقافات الفرعية داخل الثقافة الكلية.

استراتيجيات إدارة التنوع:

تختلف الاستراتيجيات باختلاف إدراك مفهوم إدارة التنوع وأهميته للمنظمة وأهداف المنظمة من خلال تبنيها لإدارة التنوع ومدخلها المتبع كمدخل إداري، من أهمها ما يلي:

١- **توسيع التنوع** (***Diversity Enlargement***): يشير إلي محاولات زيادة تمثيل الأفراد من الجنسين، والجنسيات، والخلفيات الثقافية المختلفة في المنظمة لأنه يقوم على

النظريات النفسية للتواصل الاجتماعي، والتي تشير إلي أن زيادة مستوى الاتصال بين أعضاء الجماعات ذوي الهوية المختلفة سيؤدي إلي انخفاض في التحيز وتنميط المنظمات باستخدام استراتيجيات التنوع، فالتوسيع يفترض ضمنيًا أن مُناخ التنوع سيتم تحسينه من خلال زيادة الاتصال بين أفراد الجماعات مختلفي الهوية الاجتماعية.

٢- **حساسية التنوع (*Diversity Sensitivity*)**: هي حساسية واستعداد السلوك الخاص بالتكيف واستيعاب الاختلافات الموجودة في بيئات العمل المتنوعة عن طريق معاملة جميع الأفراد والجماعات باحترام بغض النظر عن الخلفية الثقافية أو النوع أو المُعْتَقَدْ الديني أو السن أو الوضع العائلي أو القناعة السياسية.

٣- **المراجعة الثقافية (*Cultural Audit*)**: تشير المراجعة أو التدقيق الثقافي إلي دراسة وفحص الخصائص الثقافية للمنظمة مثل افتراضاتها، المعايير، والفلسفة والقيم لتحديد ما إذا كانت تعيق أو تدعم رؤيتها أو رسالتها، فالتدقيق إذًا يوفر تشخيص شامل للثقافة الحالية وكذلك فهم مُفَصَّلْ للثقافة التي تهدف لها المنظمة من خلال دراسة تصورات العاملين للممارسات الحالية للمنظمة والقيم التي يعتبرونها مرغوبة. وعليه فالمراجعة ليست غاية في حد ذاتها فهي بمثابة نقطة انطلاق لمعالجة نقاط القوة والضعف داخل ثقافة المنظمة والبدء في مناقشة ما يجب القيام به لتسهيل التغيير التنظيمي.

٤- **استراتيجية لتحقيق نتائج تنظيمية (*Strategy for Achieving Organizational Outcomes*)**: يركز هذا المدخل على إدارة التنوع كوسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية وليس كنهاية في حد ذاته، فباستخدام هذه الاستراتيجية على المديرين تحديد العلاقة بين أهداف إدارة التنوع والنتائج المرغوبة من قبل كل من العاملين والمنظمة. الخيارات الاستراتيجية للمنظمة يتم تصورها في سياق معطيات المحيط كتغيير مكونات سوق العمل، الاقتصاد الشامل، التحول نحو اقتصاد الخدمات والضغوط القانونية والحكومية. إن تحليل معطيات المحيط يساعد المنظمة على تحديد الفوائد التي ترجوها من إدارة التنوع وكيفية ربط هذه الفوائد باستراتيجياتها للأعمال. فمثلًا إذا كان التجديد هو استراتيجية العمل التي تتبناها المنظمة فمن مصلحتها تطوير فرق العمل متنوعة الثقافات لأن الإبداع والاستجابة الجيدة للأسواق الجديدة نجدها أحسن في فرق العمل المتنوعة. ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الجدول التالي:

جدول (٢/٦): استراتيجيات إدارة التنوع في الموارد البشرية

المدخل	الهدف	الاستراتيجية	الفرضيات
توسيع التنوع	تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تغير مكونات القوى العاملة	توظيف موظفين ذوي خلفيات متنوعة	المعينون الجدد سيغيرون الثقافة بمجرد تواجدهم وعليه فلا داعي إلي أي تدخلات إضافية
حساسية التنوع	التغلب على الشدائد وتعزيز الاتصالات المنتجة والتعاون	تدريب على الرفع من الحساسية وتحسين الاتصال	حساسية متزايدة تجاه الاختلافات تعمل على التأثير وعلى الكفاءة
المراجعة الثقافية	تحديد المعوقات والعقبات التي تواجه العمال من خلفيات متنوعة وتغيير ممارسات المنظمة وفقًا لها	مراجعة الممارسات الحالية من خلال عمليات المسح والتركيز على المجموعات، وإجراء التغيرات اللازمة لمواجهة هذه العيوب	المشكلات سببها الجماعات الثقافية المسيطرة داخل المنظمة، وتحتاج إلي معاجلة من قبل تلك المجموعة
استراتيجية لتحقيق النتائج التنظيمية	تحقيق أهداف تنظيمية من خلال إدارة التنوع	دمج إدارة التنوع في سياسة الموارد البشرية والخيارات الاستراتيجية الأخرى للمنظمة	ممارسات إدارة التنوع يجب أن تكون مرتبطة بالنتائج الفردية والتنظيمية المطلوبة

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تبني مدخل إدارة التنوع:

يجب علي المنظمات مراعاه الاعتبارات الأتية عند قيامها بإدارة التنوع:

١- تصميم نظام موضوعي للأجور والحوافز وتقييم الأداء لا يقوم على التمييز بين قوى العمل المتنوعة.

٢- تنمية إدراك المديرين للثقافات المختلفة وأثرها على إدارة التنوع.

٣- مكافأة المديرين الذين يطبقون التنوع ويديرونه بكفاءة وفاعلية.

٤- يشمل التنوع أبعاد متعددة منها الاختلافات العرقية، العمر، النوع، الخصائص الجسدية وغير ذلك من أبعاد التنوع المختلفة.

٥- تقديم الدعم من جانب الإدارة العليا لإدارة التنوع.

٦- تبني مدخل النظم حيث يجب تحقيق التفاعل والتناغم بين مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في مجال إدارة التنوع.

سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية:

تحتاج إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى تبني المنظمة إلى سياسات رسمية واضحة ومعمول بها في هذا المجال، وهي تهتم بالمجالات التالية:

١- خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيزات والتمييز ضد مجموعات معينة أو الأقليات.

٢- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التمييز والتحيز.

٣- تدريب العاملين ومسئولي الموارد البشرية على عدم التحيز وقبول التنوع.

٤- مواجهة التحيزات بشدة والتي توجه ضد الآخرين.

٥- تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية.

وإذا استطاعت المنظمة أن تأخذ بالسياسات السابقة فيعني هذا أنها قادرة على التغلب على الآثار السلبية للتنوع والحصول على مزايا هذا التنوع في الموارد البشرية.

اختلاف النظرة للمفاهيم الإدارية وفقاً للتنوع الثقافي:

تشير الدراسات عن اختلافات بين بعض الدول حتى وإن وقعت في قارة واحدة، بشأن بعض الأمور الإدارية مثل دور التسلسل التنظيمي ومدى إمكانية تجاوزه لتحقيق فعالية إدارية أعلى ومدى الحاجة إلي أن يكون لدى المدير إجابة حاضرة ودقيقة لأي سؤال يتم توجيهه إليه من قبل مرؤوسيه. فعلي سبيل المثال إن الإدارة الأمريكية قد تتشابه مع الإدارة اليابانية في معظم الأمور البسيطة، إلا أنها تختلف معها في كثير من القضايا الإدارية الهامة. ومن الأمثلة علي ذلك ما يلخصه الجدول التالي:

جدول (٦/٣): أمثلة للتنوع الثقافي بين ادراك المديرين الأمريكيين واليابانيين لمفاهيم إدارية

المصطلح	لدى المدير الأمريكي	لدى المدير الياباني
هدف المنظمة	الفوز أو السبق	البقاء والاستمرارية
العاملون	لاعبون في فريق	أعضاء في أسرة متعاونة
العلاقات الإنسانية	مهمة وظيفية	مهمة عاطفية أو فطرة
المنافسة	شرسة	التعاون
دافع الربح	الربح غاية نهائية في ذاته	الربح وسيلة لبلوغ غايات
مصدر التميز	الافتخار بمكانة الفرد	الافتخار بمكانة الجماعة
دافع العمل	تنمية الدخل الفردي	تنمية مناخ العمل الجماعي
الترقية	طبقاً لتمايز القدرات	طبقاً للأقدمية
الأجر	طبقاً للنتائج والخدمات	مقابل الصبر والتضحية
الإنتاج	الإنتاجية	التدريب والاجتهاد
الأفراد	الكفاءة	المحافظة أو الصون

سمات الثقافة العربية والأجنبية:

هناك العديد من محاولات الباحثين لمقارنة الثقافات المختلفة في عدة مجالات نفسية واجتماعية واقتصادية، وإدارية تنظيمية من خلال بحث الفروق في المفاوضات والشراكة، الدافعية، التخطيط الاستراتيجي والصراع وعقد الاجتماعات. فيما يلي سيتم مقارنة الثقافة العربية ببعض الثقافات الأخرى كاليابان وأمريكا وفرنسا بتحديد أهم سماتها وبالتركيز على الجانب الإداري والتنظيمي من خلال الجدول التالي:

جدول (٤/٦): أمثلة للفروق الثقافية بين العرب والأمريكيين واليابانيين

أبعاد المقارنة	العرب	الأمريكيين	اليابانيين
تحقيق الأهداف	بناء الثقة وروح الموافقة لتحقيق الأهداف	وضع خطة عمل للوصول للأهداف	عدم الاهتمام بالحصول على النتيجة وجمع أكبر معلومات لتحقيق النتائج
أساليب التفاوض	مقدمات لكسر الجليد والترحيب والتعبير عن الكرم	الاتجاه نحو الأهداف مباشرة	الصمت لبناء الانسجام والتوجه نحو كبار السن
الاجتماعات	يتولى الكبار الحديث، ويشارك فيه المختصون، والتقيد بالمهمة الموكلة لهم.	يتوقع مشاركة جميع الأطراف من درجات وظيفية مختلفة دون تفريق	يتولى كبار السن والمراكز قيادة الاجتماع، واستطلاع مشاعر المجموعة والإصغاء الجيد لها
صورة الذات	التغني بالحضارة والكرم	المساواة والاستقلالية والتنافس	الشعور بالانتماء للمجموعة والتواضع
أسلوب التواصل الشفوي	المديح والمجاملة	عبارات مباشرة ومحددة	عبارات غير مباشرة والاكتفاء بالإجابة بنعم أو لا
التواصل غير الشفوي	إيماءات الترحيب وإظهار عواطف الكرم والضيافة	محاولة الاقتصاد في إظهار العواطف والإيماءات الجسدية	استخدام الصمت أحيانًا كتعبير عن الموقف
اتخاذ القرارات	الاعتماد على التخمين والحدس وتأثير الخلفية الدينية والمجتمعية في اتخاذ القرار	الاعتماد على الحقائق والمخاطرة والاعتماد على التفكير العقلي في اتخاذ القرارات	الاعتماد على المعلومات المتوفرة والرجوع للإجماع ولكبار المركز والسن في اتخاذ القرارات
إدارة الوقت	الاهتمام بالماضي ومرونة الوقت وعدم الالتزام بالمواعيد	الاهتمام بالمستقبل والتخطيط له والالتزام بالوقت والمواعيد	التخطيط للمستقبل وجدية الالتزام بالمواعيد

مفاهيم ذات صلة بالتنوع الثقافي:

١- الذكاء الثقافي (*Cultural intelligence*): هو قدرة الفرد على التعامل بذكاء والتحكم في سلوكه في المواقف التي تتعدد فيها ثقافات الآخرين. وهو مكون مركب ذو أربعة أبعاد كالتالي:

١- **بعد ما وراء المعرفة** (*Metacognitive*): يتمثل في القدرة العقلية والمعرفية للأفراد لفهم واستيعاب المعرفة الثقافية.

٢- **بعد معرفي** (*Cognitive*): يتمثل في المعارف التي يكتسبها الفرد حول الثقافات المختلفة.

٣- **بعد الدافعية** (*Motivational*): يتمثل في قدرة الأفراد على السعي نحو تعلم الثقافات الأخرى والمواقف عبر الثقافية التي يمكن أن يوجد فيها الفرد.

٤- **بعد سلوكي** (*Behavioral*): يتمثل في قدرة الأفراد على إظهار السلوك الأصح في المواقف التي تعدد فيها ثقافات الأفراد.

بالنسبة للسياق التنظيمي فالذكاء الثقافي يُعبر عن قدرة الأفراد على التواصل والعمل بفاعلية عبر الثقافات، ويعتبر مهارة ضرورية خاصة في عصرنا الحالي حيث أصبح التنوع الثقافي في المنظمات واقع، إذ يسهل على الأفراد التفاعل مع زملائهم في العمل والتعامل بحنكة مع المواقف الثقافية وكذلك فهم خلفية سلوك الأفراد من الثقافات المختلفة وبالتالي تحقيق التواصل الفعال معهم.

٢- التكيف الثقافي (*Cross-Cultural Adaptability*):

هو مدى استعداد الأفراد للتفاعل مع غيرهم من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة عنهم، والقدرة على التعايش بتكيف في ثقافات مغايرة عن ثقافتهم الأم.

للتكيف عبر الثقافات أربعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

أ- **المرونة العاطفية** (*Emotional Resilience*): هي القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة والقلق، وتصحيح الأخطاء في التعامل مع الثقافة الأخرى، والانفتاح على الأفكار والتجارب الجديدة، والتفاعل الجيد في المواقف الجديدة وغير المألوفة.

ب- **الانفتاح والمرونة** (*Openness/Flexibility*): هي قدرة الفرد على التفتح على الثقافات الأخرى والتعلم منها، وتجنب الأحكام المسبقة على سلوك الأفراد من الثقافات الأخرى، وكذلك المرونة في تعديل السلوك حسب المواقف.

ج- **الفطنة الحسية** (*Perceptual Acuity*): هي قدرة الفرد على التفطن للملامح الجسدية للأفراد من الثقافات المختلفة أثناء التفاعل معهم، وكذلك معرفة منطق ونسق

الثقافة المقابلة ونمط تفكير أصحابها.

د- الاستقلالية الشخصية (*Personal Autonomy*): هي قدرة الأفراد على الحفاظ على هويتهم الثقافية في البيئات الثقافية المغايرة، والشعور بالثقة والتمسك بقيم ومعتقدات الثقافة الأم، والشعور بالقوة في مواقف تعدد الثقافات غير المألوفة. وبالنسبة للمنظمات فإن هذه المهارة السلوكية تعتبر ضرورية في بيئة العمل المتنوعة المعاصرة، فالمنظمات متعددة الجنسيات أصبحت حديثًا تسعى في استقطابها للعاملين الجدد إلى البحث عن الأكثر قابلية للتكيف عبر الثقافات، فالفرد العامل غير قابل للتكيف مع المواقف الثقافية غير المعتادة قد يشعر بضغوط وقلق وبالتالي تتأثر فاعلية الاتصال والتواصل بينه وبين العاملين بسبب عدم قدرته على فهم واستيعاب قيم الثقافات المغايرة، والاختلاف في الخلفيات الثقافية.

٣- الصدمة الثقافية (*Culture Shock*):

يبدو أثر التنوع الثقافي واضحًا بالنسبة للعاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، حيث إن الانتقال إلي ثقافة مختلفة تتضمن قيمًا وتقاليدًا ومعاييرًا سلوكية مختلفة لم يعتادوا عليها تصيبهم بالصدمة الثقافية. والغريب أن نفس هؤلاء العاملين يصابون بالصدمة الثقافية العكسية أيضًا عند عودتهم إلي أوطانهم الأصلية بعد قضاء فترة طويلة في الدولة الأجنبية ناتجة عن انصهارهم في ثقافة البلد المضيف ويحتاجون فترة لإعادة التكيف (*Repatriation*).

وتحدث الصدمة الثقافية نتيجة إدراك الأفراد بأن الآخرين يختلفون عنهم بشكل غير متوقع أو بطريقة لا يمكنهم تخيلها. وقد يستغرق ذلك بعض الوقت لكي يعتادوا عليه. وعموماً كلما طالت مدة بقاء الفرد في دولة معينة زاد تقبله لثقافتها.

ويلاحظ أن عملية التكيف مع الثقافة الأجنبية تأخذ شكل حرف "*U*" وتمر بالمراحل الثلاثة التالية:

المرحلة الأولي: يكون الفرد فيها في بداية انتقاله للثقافة الجديدة متفائل ولديه رغبة للاستمتاع بالعالم الجديد، وتستغرق هذه المرحلة حوالي شهر تقريبًا.

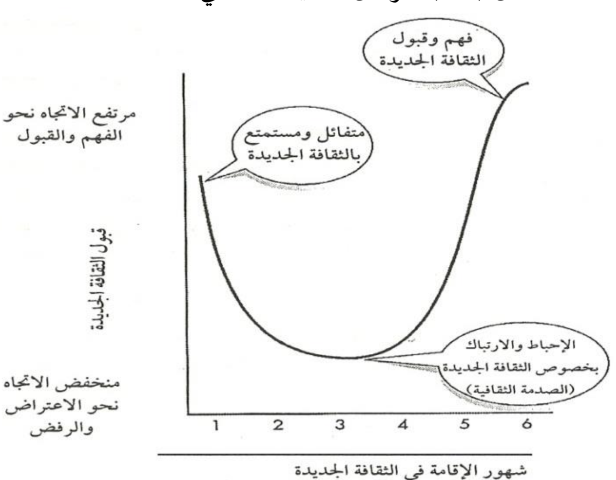
المرحلة الثانية: تتمثل في الشهور التالية حيث يشعر الفرد بالإحباط والاضطراب خلال محاولاته ومعاناته في التكيف مع الثقافة الجديدة. وهنا تحدث الصدمة الثقافية. ويلاحظ أن الصدمة الثقافية أمر محتم الوقوع. ويمكن إيعاز حدوث تلك الصدمة إلي النظرة المحدودة أو الضيقة من بعض الأفراد في تفسير سلوك الآخرين. حيث تكون لديهم معتقدات خاطئة بخصوص ما يلي:

١- أن هناك طريقة وحيدة مثلي للسلوك أو التصرف مع الآخرين.

٢- أن طريقة تصرفهم هي المثلي. وهو ما يسمي بـ ""التحيز الثقافي". فعلي سبيل المثال يصر الأمريكيون علي التحدث باللغة الإنجليزية ويرون أن كل بلاد العالم لابد أن تتعلمها وتجيد التحدث بها، بينما يميل الأوربيون إلي التحدث بأكثر من لغة. وبالتالي فتعرض الفرد لثقافات متنوعة يُعَلِّمُهْ أن الهدف الواحد يمكن تحقيقه عن طريق اتباع سلوكيات مختلفة، هذه السلوكيات قد تكون جميعها صحيحة ومتكافئة في الجودة وتحقق في النهاية ذات الهدف.

المرحلة الثالثة: بعد حوالي ستة أشهر فإن الفرد يتكيف مع الثقافة الجديدة ويصبح أكثر ميلاً لتقبلها. وذلك كما يتضح من خلال الشكل التالي:

شكل (٤/٦): مراحل التكيف الثقافي



وفي هذا الصدد قد فَرَّق الباحثون بين الأفراد كما يلي:

١- **الرافض** (*Rejecter*): هو الفرد الذي يعتبر أنه من المستحيل أن يتأقلم مع الثقافة الجديدة ويرفض فكرة التكيف تمامًا، ويعتبر الرجوع للعادات والقيم الثقافية الأم هو الحل الأنسب حتى في ظل استضافته في بلد وثقافة أخرى، وبالتالي يشكل تجمعات له للعيش مع بعضهم البعض وتكوين مجتمع مصغر يمارس فيه ثقافته، كما ينعزل ويعادي الثقافة المستضيفة. وهذا يشكل ما نسبته ٦٠% من الأفراد الذين يمرون بالصدمة الثقافية.

٢- **المتأقلم** (*Adopter*): هو الفرد الذي يتأقلم ويتكيف بصورة كاملة مع الثقافة الجديدة، ويبدء في التخلي عن قيمه وعاداته الثقافية الأم والانصهار تمامًا، وعادة فإنه يقيم للأبد في الدولة المستضيفة، ويمثل ما نسبته ١٠% من الأفراد الذين يمرون بالصدمة الثقافية.

٣- **العالمي** (*Cosmopolitan*): هو الفرد الذي يتحكم في أسلوب تكيفه مع الثقافة المستضيفة مُحافظ بذلك على قيمه وعاداته الثقافية الأم، ومُشكِّل بذلك أسلوب مُميَّز في تفكيره الثقافي. بحيث لا يواجه مشكلات في التعامل مع الثقافات مهما اختلفت عليه سواء في البلد المُضيف أو البلد الأم. ويشكل ما نسبته ٣٠% من الأفراد الذين يمرون الصدمة الثقافية.

فيما يتعلق بالسياق التنظيمي فالصدمة الثقافية قد تؤثر في قضية التنوع في القوى العاملة وحركتها عبر القارات والدول في المنظمات متعددة الجنسيات، فالأفراد سيختبرون هذه الظاهرة النفسية في حالة العمل في بيئات ثقافية مختلفة، وللمنظمة ثقافتها وقيمها التنظيمية الخاصة أيضًا فإذا تم اعتبارها كعنصر مُضيف للأفراد من ثقافات مختلفة يجب التركيز على مسألة إذابة هذه الصدمات، والتمييز بين العاملين أثناء عملية الانتقاء، فقد تجد النوع الرافض للثقافة التنظيمية للمنظمة وهو غير المرغوب فيه، وتجد المُتأقلم والعالمي الذي قد تستفيد منه المنظمة ويعتبر مناسب لكافة فروعها عبر العالم باختلاف ثقافاتها الفرعية وثقافات عامليها.

المعوقات التي تواجه إدارة التنوع:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع؛ منها ما يلي:

١- انخفاض وعي وإدراك الإدارة العليا لأهمية التنوع، وعدم اعتباره أولوية تنظيمية.

٢- التحيز لنوع أو جنسيات معينة بافتراض أنها أكثر تفوقًا على نوع أو جنسيات أخرى.

٣- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع.

٤- ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل.

٥- ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع.

٦- مخاوف بعض فئات قوى العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة ستكون على حسابهم.

٧- ضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق إدارة التنوع.

الفصل السابع

التطويع التنظيمي



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١- مفهوم التطويع التنظيمي.
٢- مزايا التطويع التنظيمي.
٣- نطاق التطويع التنظيمي.
٤- خصائص التطويع التنظيمي.
٥- وجهات نظر التطويع التنظيمي.
٦- ممارسات التطويع التنظيمي.
٧- أبعاد عملية التطويع التنظيمي.
٨- محددات عملية التطويع التنظيمي.
٩- خطوات عملية التطويع التنظيمي.

المقدمة:

يعتبر التطويع التنظيمي من الموضوعات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية وأحد مهامها الرئيسية. حيث يمثل آلية جوهرية لحدوث وتدعيم التوافق بين الفرد والمنظمة بما يُمكِّن من حسن إدارة سلوك الفرد نحو مسارات مرغوبة تنظيمياً. حيث إن استمرار توافر هذا التوافق لا يعتمد فقط على التوافق المبدئي الناتج عن عملية الاختيار ولكن أيضاً علي التفاعلات التالية التي تحدث بين الفرد والمنظمة من خلال ممارسات التطويع. وتحتاج المنظمات لتحديد مستوى المزج بين هاتين العمليتين بما يؤدي للوصول للمستوى المثالي من التوافق بين الفرد والمنظمة، والذي سيتم تناوله تفصيلاً في فصل لاحق.

وتجدر الإشارة هنا إلي أن الفرد أثناء عملية التطويع (أي أثناء تلقي التراث الثقافي من نماذج للسلوك وقيم وأفكار وغيرها) قد ينتقي بعضاً من هذا التراث وينبذ البعض الآخر أو يحدث تعديلاً أو تطويراً عند تطبيق البعض منها متأثراً في ذلك بمستواه العلمي، وبدرجة ارتباطه بناقلي التراث الثقافي الذين قاموا بتطويعه، وبميله إلي قبول ما يعطى له، ومدي فهمه واستيعابه وبنوع علاقاته معهم، وكذلك بنوع اتجاهاته وقيمه ومعتقداته وقدراته العقلية مثل قدرته علي التذكر والاستفادة مما تعلمه من خلال ممارسات التطويع.

مفهوم التطويع التنظيمي (*Organizational Socialization "OS"*):

إن الأداة التي تستخدم في بناء ثقافة المنظمة وفي تدعيمها وتغييرها (إذا لزم الأمر) هي آلية التطويع التنظيمي (ولها عدة مرادفات تناولتها بها الأدبيات السابقة) مثل التطويع الاجتماعي، التنشئة الاجتماعية، التكيف التنظيمي، التكيف الثقافي، التكيف الاجتماعي، استراتيجيات تشغيل الأفراد "*People Processing Strategies*". وهي مفهوم متعدد الأبعاد وعالمي تسعي إدارة المنظمات حول العالم بأسره علي تحقيقه والقيام به حيث إنه يهدف إلي جذب وتعيين عمالة ماهرة، مؤهلة ومدربة جيداً لأداء وظائفهم بفعالية، ملتزمين لمنظماتهم، ويخططون لاستمرار العمل بها.

وعليه فهذه العملية تتم عن عمد لبناء القيم التي تريد المنظمة ممن يلتحقون بها أن يعتنقونها وكذلك تهدف إلي نقل هذه الثقافة من جيل لآخر. وبذلك تلعب عملية التطويع دوراً هاماً في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة. فسرعة هذه العملية هي التي تحدد إنتاجية الفرد وإخلاصه وتمسكه بالمنظمة.

وإنطلاقاً من أن العلاقة بين الفرد والمنظمة تتصف بالتشابك والتعقد، فالمنظمة تعمل علي تحقيق أهدافها من خلال اختيار الفرد الذي تتناسب قدراته ومهاراته وقيمه مع متطلبات الوظيفة وبيئة المنظمة، وبعد التحاق الفرد بالمنظمة تهدف عملية التطويع إلي تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بالطريقة التي تخدم أهداف المنظمة. وتهتم عملية التطويع بتعليم الفرد وكذلك توافقه مع الدور الوظيفي والتنظيمي المحدد له من قبل المنظمة. وتركز هذه العملية بوضوح علي عملية التفاعل التي تحدث بين نظام اجتماعي ثابت ومستقر (وهو المنظمة) وبين فرد جديد يدخل هذا النظام.

فإذا نجحت المنظمة في تطويع العامل الجديد فإن الفرد والمنظمة ستصبح لديهم قيم وأهداف ومعتقدات متشابهة وسيشعر الفرد بالمزيد من الولاء نحو منظمته.

وقد عرضت أدبيات هذا المجال عدة تعريفات للتطويع والتي تشير جميعها إلي نفس المضمون، منها ما يلي:

♥ التطويع التنظيمي هي عملية يتم من خلالها التوافق بين الفرد (من حيث قيمه وقدراته وسلوكه المتوقع منه ومعرفته الاجتماعية) وبين الدور التنظيمي الموكل إليه

بسبب اشتراكه كعضو في المنظمة. ولذلك فإنها عملية أساسية يستطيع من خلالها الفرد أن يتكيف مع الأعمال الجديدة المطلوبة منه وكذلك الأدوار التنظيمية المتوقع أن يؤديها.

♥ عملية ينتقل الفرد من خلالها من خارج المنظمة إلي داخلها ليصبح عضواً فعالاً بها.

♥ عملية يتعلم الفرد خلالها القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها.

♥ عملية الحصول علي المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهام وظيفية معينة.

♥ عملية تمكن الفرد من الحصول علي مهارات عمل جديدة وكذلك الحصول علي تفاعل اجتماعي مؤيد مع زملاء العمل.

♥ عملية بمقتضاها يتم ليس فقط تعليم الفرد لكيفية أداء العمل في منظمة معينة بل أيضا قبول والتصرف بسلوكيات مناسبة للمنظمة.

♥ عملية يتم من خلالها نقل أهداف المنظمة ورموزها والطرق التفصيلة لأداء المهام إلي العامل الجديد، فالتطويع يؤدي لحدوث توافق بين الفرد والمنظمة، وكلما زادت عملية التطويع زاد التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

♥ عملية يتم من خلالها اتفاق قيم الفرد ورموزه ومعتقداته مع القيم والرموز والمعتقدات السائدة في المنظمة.

♥ عملية يتعلم العضو الجديد من خلالها قيم وقواعد ومعايير السلوك الخاصة بالمنظمة التي انضم إليها، حيث يتعرف الفرد علي ما يجمع المنظمة مع بعضها البعض ويربطه هو بالمنظمة.

♥ عملية يستطيع من خلالها الفرد الجديد تعلم قيم المنظمة ورموزها وأنماط السلوك المطلوبة للمنظمة أو لجماعة العمل التي سوف يعمل بها.

وتأسيسا علي التعريفات السابقة يمكن اعتبار التطويع التنظيمي بمثابة عملية يتم بمقتضاها صهر الفرد أو إذابته في الجماعة بحيث يؤهل للتفاعل الاجتماعي الايجابي والتوافق معها، أي أنها عملية تحويل المادة البشرية إلي كائنات اجتماعية لقنت أصول الفكر والسلوك الذي ترغب المنظمة في أن يكون أعضاؤها عليه، أي أنه يتم نقل تراث المنظمة وثقافتها إلي من تقوم المنظمة بتنشئته أو تطويعه اجتماعياً.

مزايا التطويع التنظيمي:

يتضح من العرض السابق أن تلك العملية يتم من خلالها تعليم الأفراد للقيم والقدرات والسلوكيات المتوقعة منهم، وكذلك المعرفة الاجتماعية الهامة والرئيسة المرتبطة بالأداء داخل المنظمة حتى يمكن للأفراد أن يكونوا فعالين داخل منظماتهم.

وتحقق **هذه العملية مجموعة من المزايا** منها:

١- معرفة الأفراد بالقيم والعادات الخاصة بالمنظمة.

٢- إتاحة الفرصة للموظف للتعرف على الخبرة التنظيمية المتراكمة للمنظمة.

٣- تحقيق درجة مرتفعة من التوافق والتي يمكنها في المدى البعيد التأثير في قيم الأفراد وتغييرها.

نطاق التطويع التنظيمي:

السؤال الذي يثار في الذهن هنا هو ما هي القيم والرموز وأنواع السلوك التي يتعلمها الفرد في المنظمة؟

والإجابة عليه ترتكز علي ما يلي:

١- الأهداف الأساسية للمنظمة.

٢- الطرق والأساليب الواجب إتباعها للوصول إلي تلك الأهداف.

٣- المسئوليات الأساسية للدور الذي يقوم به الفرد.

٤- أنماط السلوك المطلوبة للأداء الفعال لهذا الدور.

٥- مجموعة القواعد والمبادئ التي تعمل علي صياغة وحدة المنظمة وتكاملها وإحداث التوافق بين أجزائها.

وتأسيساً علي ما سبق وعلي النظريات الخاصة بعملية التطويع والتي ركز بعضها علي تكيف الفرد مع كل من قيم المنظمة وأهدافها وثقافتها، وركز البعض الآخر علي عملية التعلم التي تحدث للفرد الجديد الذي يلتحق بالمنظمة من حيث المهام والأدوار التي تسند إلي ذلك الفرد.

خصائص التطويع التنظيمي:

تتصف عملية التطويع التنظيمي للفرد بما يلي:

١- أنها تشمل التغير في الاتجاهات والقيم والسلوك.

٢- أنها عملية مستمرة.

٣- أنها تعمل علي توفير توافق الأفراد مع الوظائف والمنظمات الجديدة.

٤- أنها تصف الأثر المتبادل بين الفرد الجديد ورئيسه.

٥- أن الفترة المبدئية من عملية التطويع للفرد هي الأكثر أهمية من أي فترة أخري.

وجهات نظر التطويع التنظيمي:

هناك وجهتي نظر مختلفتين للتطويع التنظيمي يوضحهما الشكل التالي:

شكل (١/٧): وجهتي نظر التطويع التنظيمي

التطويع التنظيمي للفرد من قبل المنظمة *Organization's Socialization of the Individual.*	التطويع الفردي للمنظمة من قبل الفرد *Individual's Personalization of the Organization*
تعتمد علي وجهة النظر الموقفية (*Situationist View*)	تعتمد علي وجهة النظر التفاعلية (*Interactionist View*)
نالت اهتماماً أكبر	نالت اهتماماً أقل
تبناها معظم الباحثون أكاديمياً والمديرون عملياً. بمقتضاها يتم التركيز علي دور المنظمة في عملية التطويع. حيث تفترض أن عملية التوافق بين الفرد والمنظمة تتم باختيار المنظمة للفرد المتوافق معها (بمختلف أبعاد التوافق وأشكاله) وبعد ذلك تقوم بتشكيل (*Shaping*) قيمه وصياغتها بما يتوافق مع قيمها.	أظهرت توازناً أكثر عن طريق التركيز أيضاً على دور الفرد في تطويع المنظمة لتتوافق معه، أو تطويع نفسه (من خلال سلوكيات المبادرة) ليتوافق مع منظمته. ومنطق ذلك يرجع إلى أن العاملين جاءوا إلى المنظمة بمعتقدات وطيدة وراسخة في أنفسهم في صورة قيم وتوقعات وظيفية. فعليه إنه من غير المحتمل أن يتم إعادة صياغة قيمهم وتشكيلها بسهولة عن طريق التطويع. وكذلك فمن المحتمل أن يتفاعلوا مع ظروف العمل وفي المقابل يتمكنوا من صياغة وتشكيل بيئة عملهم أو يسعون بنفسهم للحصول علي ما يهمهم من معارف ومهارات.
هنا يكون دور الفرد سلبي فهو مجرد متلقي لممارسات المنظمة الهادفة لتطويعه ليتوافق معها.	هنا يكون دور الفرد إيجابي في تحقيق التطويع باتجاه توافق نفسه مع منظمته أو جعلها تتوافق معه.

ممارسات التطويع التنظيمي:

يوجد لدى المنظمات أنواع عديدة من البرامج والطرق التي تصمم لمساعدة العاملين سواء الجدد أو القدامى علي التوافق مع أعمالهم ومنظماتهم. وتختلف هذه الأساليب حسب الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، ونمط القيادة السائد، ونظام الحوافز ونظام الرقابة، وطبيعة الثقافة الاجتماعية التي يحملها الجدد الذين يلتحقون بالمنظمة. وفي هذا الصدد تناولت الكتابات ثلاث تصنيفات رئيسة للتطويع التنظيمي وذلك كما يلي:

التصنيف الأول:

العديد من الدراسات أوضح أن هناك ستة من ممارسات التطويع وهي الأكثر شيوعاً في الاستخدام والأقوى تأثيراً علي المخرجات التنظيمية وهي:

١- أسلوب التطويع الجماعي مقابل الفردي (*Collective-Individual*):

وفقا للأسلوب الجماعي: يتم جمع الأعضاء الجدد معاً داخل مجموعة واحدة من أجل اجتيازهم لخبرة تعلم واحدة ووضعهم تحت تأثير نفس الإحداث والخبرات والتجارب حيث يتم تعليمهم استجابات نمطية محددة لمختلف المواقف (فهو يشبه نظام الإنتاج الكبير).

بينما وفقاً للأسلوب الفردي: يتم التعامل مع كل فرد علي حدا أي يتم تطويعه بمفرده بحيث يتعرض لتجارب مختلفة عن الآخرين وبالتالي تتوافر لديه استجابات متنوعة (فهو يشبه نظام الإنتاج حسب الطلب).

٢- أسلوب التطويع الرسمي مقابل غير الرسمي (*Formal-Informal*):

وفقاً للأسلوب الرسمي: يتم التعامل مع العضو الجديد كعضو منفصل عن الأعضاء القدامى. حيث يتم تدريبه علي مسئوليات دوره الجديد ويكون له برنامج خاص في التعامل حتى ينهي مراحل التطويع.

بينما الأسلوب غير الرسمي: لا يفرق بين العضو الجديد والقديم فلا توجد حدود فاصلة بينه وباقي الأعضاء القدامى حيث يترك الجديد ليعمل مع زملائه ويتدرب معهم ويكتسب خبراته منهم.

٣- أسلوب التطويع التتابعي مقابل العشوائي (*Sequential-Random*):

يرتبط الأسلوب التتابعي (المرحلي): بوجود ترتيب لخطوات متتابعة ومحددة يمر بها العضو الجديد في مراحل التطويع والمدى الزمني لكل مرحلة.

بينما لا يرتبط الأسلوب العشوائي: بوجود خطوات متتابعة ومحددة حيث يتعرض كل فرد إلي خطوات مختلفة بأزمنة مختلفة.

٤- أسلوب التطويع الثابت مقابل المتغير (*Fixed-Variable*):

يتعلق الأسلوب الثابت: بوجود جدول زمني محدد وثابت لعملية التطويع.

بينما لا يوجد جدول زمني محدد وثابت لعملية التطويع في الأسلوب المتغير.

٥- أسلوب التطويع المتعاقب مقابل المنفصل أو المتفرق (*Serial- Disjunctive*):

وفقاً للأسلوب المتعاقب (أو المتسلسل): نجد أن العاملين الحاليين ذوي الخبرة يقومون باحتضان الأعضاء الجدد. ونظراً لأن الجدد سيقومون بأدوار مشابهه للعاملين الحاليين (القدامى) فإن هؤلاء القدامى سيتصرفون علي أنهم نموذج للدور (قدوة)، وهذا من شأنه زيادة التوافق لكنه في نفس الوقت يخفض مستوى التنوع في القيم والمعتقدات.

بينما يتبع الأسلوب المنفصل أو المتفرق: إذا لم يتوافر للعاملين الجدد أعضاء سابقين لهم يقومون بأعمال مشابهه حتى يسيروا على هدى خطاهم وبالتالي يطوروا استجابات خاصة بهم تجاه المواقف المختلفة.

٦- أسلوب التطويع الشخصي مقابل غير الشخصي (*Investiture-Divestiture*):

ويشير هذا البعد إلي درجة التدعيم الايجابي أو السلبي التي يتلقاها العاملين الجدد. فوفقاً للأسلوب الشخصي يتم التركيز علي الشخصية والهوية الذاتية التي يحملها العضو الجديد بحيث تؤخذ في الاعتبار ويحاول تدعيمها وتقويتها خلال مراحل عملية التطويع.

بينما في الأسلوب غير الشخصي: يتم إنكار وإهمال شخصية الفرد وخصائصه بحيث لا تؤخذ في الاعتبار خلال مراحل التطويع بما يوفر التوافق التام مع المنظمة.

برغم أن أدبيات المجال أشارت إلي أن هذه الممارسات الستة مستقلين عن بعضهم البعض إلا أنه عملياً قد يحدث قدر من التداخل بينهم.

التصنيف الثاني:

تلافياً للانتقاد السابق اقترحت دراسات أخري تصنيفهم بشكل أشمل **بحسب بعدين هما:**

١- مجموعة أساليب التطويع المؤسسي (*Institutionalized*):

تندرج تحت وجهة نظر تطويع الفرد من قبل المنظمة. وتشير إلي إتباع المنظمة لبرنامج

منظم ومهيكل لتطويع العاملين من شأنه تقليل الغموض وتشجيعهم علي قبول العادات التنظيمية، ومن ثم قبول الوضع الراهن. فهي تشجع علي التوجه بـ "الدور النمطي" حيث إن العاملين يقبلون بشكل سلبي للأدوار الحالية وبالتالي يحافظون علي التجانس. مما ينتج عن ذلك منظمة متجانسة لا تسمح بالابتكار. ويندرج تحت هذه المجموعة كل من أساليب التطويع الجماعية والرسمية والمرحلية والثابتة والمتعاقبة والشخصية. حيث تمد العاملين (الجدد والقدامى) بخطوط إرشادية واضحة حول ترتيب وتوقيت التقدم في عملية التطويع. وترتبط تلك الممارسات إيجاباً بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وسلباً بترك العمل والإبداع.

٢- مجموعة أساليب التطويع الفردي (*Individualized*):

تندرج تحت وجهة نظر تطويع المنظمة من قبل الفرد. وتشير إلي الغياب النسبي لبرنامج منظم ومهيكل للتطويع من قبل المنظمة وهذا من شأنه خلق حالة من الغموض وتشجيع العاملين علي مقاومة العادات المرغوبة من قبل المنظمة، ومن ثم عدم قبول الوضع الراهن وتطوير مداخل خاصة بهم للتعامل مع المواقف المختلفة. مما ينتج عنه منظمة غير متجانسة تسمح بالابتكار والإبداع. فهي تشجع علي التوجه بـ "الدور المبتكر". وتتضمن الأسلوب الفردي وغير الرسمي والعشوائي والمتغير والمنفصل (أو المتفرق) وغير الشخصي. وترتبط تلك الممارسات سلباً بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وإيجاباً بترك العمل والإبداع.

التصنيف الثالث:

هناك مجموعة أخرى من الدراسات استخدمت تصنيف (*Jones' Categorization*) لتقسيم أساليب التطويع بحسب ثلاثة أبعاد هم:

١- البعد الخارجي (*Context*):

يتعلق بالطريقة أو الكيفية التي يتم بها التطويع. أي كيفية توفير المنظمة للمعلومات وتوصيلها للعاملين الجدد (ويندرج تحته التطويع الفردي أو الجماعي، الرسمي أو غير الرسمي).

٢- البعد الداخلي (*Content*):

يتعلق بمحتوى المعلومات المقدمة للعاملين الجدد أثناء عملية التطويع (ويندرج تحته تطويع ثابت أم متغير، عشوائي أم تتابعي).

٣- البعد الاجتماعي (*Social*):

يركز علي مدي قدرة العاملين الجدد علي التعلم من العاملين الحاليين (ويندرج تحته تطويع متعاقب أم منفصل، شخصي أم غير شخصي). ويمكن الجمع بين التصنيفين السابقين لأساليب التطويع من خلال الجدول التالي:

جدول (١/٧): تصنيفات ممارسات التطويع التنظيمي

البعد	التطويع المؤسسي	التطويع الفردي
الخارجي	جماعي، رسمي	فردي، غير الرسمي
الداخلي	ثابت، تتابعي	متغير، عشوائي
الاجتماعي	متسلسل، شخصي	منفصل، غير شخصي

أبعاد عملية التطويع التنظيمي:

تصف عملية التطويع الطريقة التي يستطيع من خلالها الفرد التعلم والتوافق مع الأعمال الجديدة أو تغيرات الأدوار داخل المنظمة. ولذلك فإن عملية التطويع تحتوي علي ستة أبعاد هي:

١- التكيف مع طرق أداء العمل:

إن أغلب تعريفات عملية التطويع تتضمن مناقشات حول عملية تعلم الفرد للمهام والمهارات اللازمة لأداء عمله، ولذلك فهذه العملية تلعب دوراً هاماً في عملية تطويع الفرد تنظيمياً. وبرغم أن طرق أداء العمل ترتبط بمجالات لا ترتبط مباشرة بالتطويع (مثل الخبرات السابقة، التعلم، برامج التدريب) إلا أن عملية التوافق بين الحاجات المطلوب تعلمها وطرق أداء العمل ومهاراته وقدراته تؤثر مباشرة علي عملية التطويع.

٢- التكيف مع الأفراد العاملين بالمنظمة:

عملية التطويع تتضمن تكوين وإقامة علاقات عمل ناجحة وجيدة مع أعضاء المنظمة. إن علاقات العمل يتم تكوينها من خلال خصائص كل الأفراد في العمل. فالخصائص الشخصية والتفاعل المستمر داخل جماعات العمل وتشابه اهتمامات ورغبات الأفراد تشكل العلاقات التنظيمية وتؤثر علي الأفراد وسلوكهم.

٣- التكيف مع السياسات التنظيمية:

هذه العملية تهدف إلي نجاح الفرد في الحصول علي معلومات عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية ومواطن قوة السلطة داخل المنظمة. ومن أساليب قوة

السلطة بالمنظمة قوة المعرفة التي يستطيع الفرد تكوينها من خلال التعلم الفعال والتوافق مع الأعمال الجديدة داخل المنظمة.

٤- التكيف مع اللغة السائدة بالمنظمة:

هذا البعد يصف معرفة الفرد عن اللغة الفنية المتخصصة عن العمل بالمنظمة، وكذلك معرفة الرموز والإشارات المميزة للمنظمة عن غيرها.

٥- التكيف مع القيم والأهداف التنظيمية:

هذا البعد يعد من أهم أبعاد التطويع. ويشمل فهم القواعد والمبادئ التي تحافظ علي تكامل وحدة المنظمة. وكذلك فتعلم أهداف المنظمة وقيمها يمتد ليشمل الأهداف والقيم غير المكتوبة وغير الرسمية الخاصة بالأعضاء الذين لهم قوة في المنظمة.

٦- التكيف مع تاريخ المنظمة:

هذا البعد يصف معرفة الفرد عن التقاليد والعادات السائدة داخل المنظمة وخلفيات عن الأفراد المكونين لها. حيث إن هذا يساعد الفرد علي تعلم أنواع السلوك المناسب فيما يتعلق بعمليات التبادل التي تحدث بين الأفراد بعضهم البعض وبين الأفراد والمنظمة.

محددات عملية التطويع التنظيمي:

هناك عدد من العوامل الفردية والتنظيمية التي تعتبر محددات لعملية التطويع وهي:

١- **المحددات الفردية**: ومنها؛

١/١- المقدرة الذاتية للفرد:

تتعلق بمعتقداته وتوقعاته عن قدرته على إنجاز مهام محددة بفعالية. فالفرد ذو المقدرة الذاتية المرتفعة يعتقد أن لديه القدرة والسيطرة علي الموارد والتصرفات المطلوبة للأداء بنجاح في المهام التي يطلب منه أدائها. فهذه المقدرة تعطي الفرد القدرة علي مقاومة الضغوط التي تواجهه أثناء العمل وكذلك قدرته علي التكيف والدافعية لاختيار التصرف الأفضل. ويلاحظ أن المقدرة الذاتية للفرد تؤثر ايجابياً علي عملية التطويع.

٢/١- قوة الحاجة للنمو:

هي تعكس رغبة الفرد في الإنجاز والتعلم والتطوير الذاتي. فالفرد ذو الحاجة القوية

للنمو يكون لديه رغبة قوية في إشباع حاجاته للنمو والتطوير من خلال أدائه لأعمال وظيفته التي بها عنصر التحدي وتأكيد الذات. ويلاحظ أن قوة الحاجة للنمو تؤثر ايجابياً علي عملية التطويع.

٣/١- الاندماج الوظيفي:

ويشير إلي درجة ارتباط الفرد نفسياً بوظيفته في منظمته وأهميتها بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل. فالفرد ذو الاندماج الوظيفي المرتفع يُعتَقد أن يكون أكثر التزاماً وأكثر قدرة علي التكيف مع المنظمة. ويلاحظ أن الاندماج الوظيفي يؤثر ايجابياً علي عملية التطويع.

٤/١- الرضا الوظيفي:

يشير إلي مجموعة الاتجاهات التي يكونها الفرد عن عمله. هناك ارتباط ايجابي بين الرضا وتكيف الفرد تنظيمياً. وعليه فإن الرضا يؤثر ايجاباً علي عملية التطويع.

٢- **المحددات التنظيمية**: ومنها:

١/٢- الهيكل التنظيمي:

يشير للطريقة التي يتم تقسيم العمل داخل المنظمة وتحقيق التنسيق بين هذه المهام، والتي يتم بها بناء الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات المتبادلة لهذه الوحدات. وهو يعكس النواحي الملموسة في المنظمة ومنها حجم المنظمة، سياسات وقواعد العمل، الأدوار التي تسند إلي الأفراد، عدد المستويات الإدارية بالمنظمة، مدي وجود مركزية بها.

تجدر الإشارة إلي أن الهيكل التنظيمي الميكانيكي (والذي يتصف بوجود بيئة خارجية مستقرة نسبياً، وظائف أكثر تخصصاً، السلوك رسمي، اتخاذ القرارات مركزياً، الاتصالات تأخذ شكل سلسة أوامر، المهام والأدوار ثابتة ومستقرة) يلائم الفرد الجديد أكثر من الهيكل التنظيمي العضوي (والذي يتصف بوجود بيئة خارجية متغيرة، وظائف أقل تخصصاً، مرونة التصرف، اتخاذ القرارات لا مركزياً، المهام تؤدى من خلال فرق العمل). كلما كان الهيكل التنظيمي مناسباً للفرد كلما زاد تكيف الفرد تنظيمياً وكلما أثر ذلك ايجاباً علي عملية التطويع.

٢/٢- نمط القيادة:

يتعلق بسلوك القادة عند إدارتهم للعمل والعاملين. ويقسم إلي نمطين رئيسيين هما: نمط يركز علي الاهتمام بالعمل، والنمط الآخر يركز علي الاهتمام بالعاملين. كلما كان نمط القيادة مناسب كلما زاد تكيف الفرد تنظيمياً.

خطوات عملية التطويع التنظيمي:

تمر عملية التطويع التنظيمي بعدد من المراحل أو الخطوات هي كما يلي:

١- مرحلة الاختيار:

تحرص المنظمة في هذه المرحلة علي اختيار أفضل العناصر من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة عندها. وهنا تبرز أهمية وضع المنظمة لمعايير دقيقة للمفاضلة بين المتقدمين وتصفيتهم (*Filtering*) لاختيار أنسب العناصر بالنسبة لها وأكثرهم توافقاً معها من وجهة نظرها. ولا شك أن الجهد والتكلفة التي تبذل في هذه المرحلة توفر الكثير فيما بعد.

٢- الاستقبال أو التدريب المبدئي:

حيث يتم تقديم العامل الجديد إلي جماعة العمل التي سيعمل معها. وتقع مسئولية ذلك علي المشرف أو الرئيس المباشر. وذلك يرجع لسببين هما:

١- إن المشرف هو الذي سيتعامل مع هذا القادم الجديد بصفة مستمرة، فهو الذي سيوجهه، ويحفزه، ويحدد له المطلوب منه، ويراقب عمله.

٢- إن العامل ينظر إلي مشرفه علي أنه الشخص الرئيسي في المنظمة، أو هو المنظمة ككل. فهو لا يعتبره رئيساً فحسب، بل يعتبره كذلك مصدراً للمعلومات، ويري فيه مرجع للإجابة علي تساؤلاته عن المنظمة والوظيفة.

ويمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في عملية التقديم حيث تقوم بالتعرف علي ثقافة العامل الجديد عند تعيينه في المنظمة، والتعرف علي مدى تمشي ثقافته وقابلية اندماجها مع ثقافة المنظمة. وتقوم بعض المنظمات بتدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للبيئة الثقافية والتنظيمية الجديدة في المنظمة، وذلك لمدة تتراوح ما بين ٣-١٢ شهراً بهدف صهر العامل الجديد في العمل تدريجياً من خلال الحوار مع الزملاء والرؤساء ومن خلال تعلمه نظام الملبس والمأكل والتعاون مع باقي العاملين في المنظمة. وبعد تعيين العاملين الجدد فإنه يتعين علي المنظمة أن توفر اتصالات مستمرة وتوضيحات فيما يتعلق بالالتزامات والتوقعات. وبالإضافة لذلك يتعين عليها القيام بما يلي:

(أ)- وضع برنامج التقديم وتخطيط محتوياته وملامحه العامة وترتيب الموضوعات التي يجب إعطاؤها للعاملين الجدد.

(ب)- جمع العاملين الجدد في قائمة للمحاضرات، وجعل مدير المنظمة يرحب بهم ويعطي لهم فكرة عن المنظمة وفلسفتها ودورها في المجتمع أو يعرض عليهم فيلماً عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

(ت)- تنظيم مجموعة من المحاضرات كجزء من برنامج تدريبي لتقديم المنظمة إلي العاملين الجدد، ويشتمل علي معلومات مختلفة مثل تاريخ المنظمة، أهدافها وسياساتها، منتجاتها وأسواقها ومنافسيها، إجراءات ونظم العمل بها.

٣- مرحلة التدريب الميداني:

في المرحلة السابقة تم تقديم القادم الجديد لزملائه، وتعريفه بالمنظمة وبالعمل الذي سيلتحق به، ثم في هذه المرحلة يتم تدريبه عملياً، وملاحظته لفترة ما حتى يتم التأكد من أنه قد استوعب واجبات عمله وأصبح يتقنها بشكل جيد.

٤- مرحلة المكافآت والرقابة:

يتم استخدام نظام المكافآت ونظام الرقابة في تعزيز وتقوية السلوكيات الايجابية التي تعد من وجهة نظر المنظمة ذات أهمية للنجاح في تحقيق الأهداف. فعن طريق نظام المكافآت يتم مكافأة ممارسي السلوك المواتي لتحقيق أهداف المنظمة، ومعاقبة ممارسي السلوك السلبي أو المناهض لأهدافها، وعن طريق نظام الرقابة يتم توضيح المعايير التي تستخدم للحكم علي السلوك.

٥- مرحلة تبني قيم المنظمة:

إن النجاح يولد نجاح. فكلما وجد القادم الجديد أن أنماطاً معينة من السلوك يتم تشجيعها، وتتم المكافأة عليها، فهذا يدفعه بدوره رويداً رويداً إلي تبني قيم المنظمة. وإذا تم ذلك بحيث تصبح هذه القيم من وجهة نظر الفرد مقبولة وتستحق أن تكون معايير لسلوكه التنظيمي، فإنه حينئذ يقدم تضحيات شخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وذلك عن طريق القيام بسلوكيات الأداء السياقي (مثل الاستعداد لتحمل بعض الأعباء الإضافية في العمل، أو الاستعداد لقضاء بعض الوقت لإتمام عمل معين بعد انتهاء وقت العمل الرسمي)، والذي سيتم تناوله تفصيلاً في فصل لاحق.

٦- مرحلة تدعيم قيم المنظمة:

بمرور الوقت ومن خلال الإدارة الواعية لعملية إدارة الثقافة التنظيمية، يتم تدعيم القيم وأنماط السلوك المطلوبة من قبل المنظمة. ويكون ذلك من خلال استخدام الأشكال

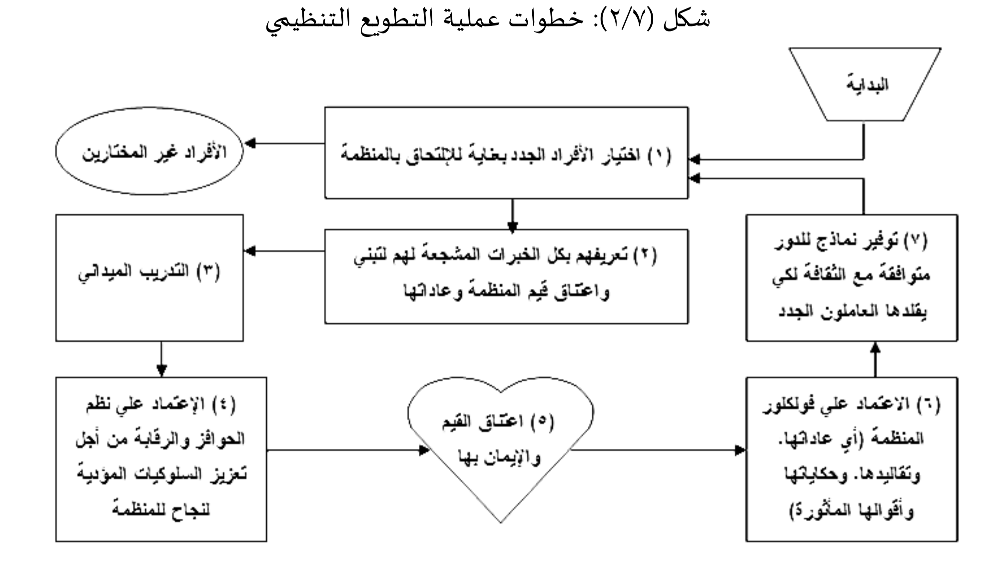
المختلفة التي تظهر فيها قيم المنظمة وأشكال وملامح ثقافتها مثل الأشكال اللغوية المختلفة كالقصص التنظيمية، والأساطير التنظيمية، والنكات، والتلميحات.

٧- مرحلة الولاء التنظيمي:

حيث تقوم المنظمة بتوفير نماذج للدور من العاملين الحاليين تكون متوافقة مع الثقافة التنظيمية لكي يمثلوا نماذج يتم تقليدها ومحاكاتها من قبل العاملين الجدد. فإذا تمت الخطوات السابقة بنجاح فإن النتيجة النهائية هي أن الفرد يؤدي في المنظمة الدور المطلوب منه تماماً ويقوم بالسلوكيات المرغوبة من قبلها. وبذلك يكون الدور المطلوب من الفرد يتسق مع الدور الفعلي له بما يقي من حدوث المشكلة السلوكية (والتي تنشأ من اختلاف السلوك الفعلي عن المتوقع)، وبالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي.

ويمكن تلخيص الخطوات السابقة من خلال الشكل التالي:

شكل (٢/٧): خطوات عملية التطويع التنظيمي



كذلك فقد عرضت بعض الدراسات الأخرى ثلاثة مراحل رئيسة لعملية التطويع وإن اختلفت مسمياتها باختلاف الكتاب إلا أن المضمون واحد في كل مرحلة. يمكن عرض هذه المراحل من خلال الجدول التالي:

جدول (٢/٧): مراحل عملية التطويع التنظيمي

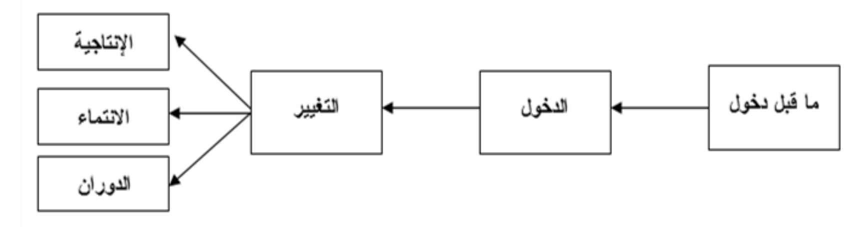
المرحلة	مضمونها	مهام يجب القيام بها من قبل	
		الفرد	المنظمة
أولا: مرحلة التطويع المبدئي أو مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة	هي مرحلة يمارس كل من الفرد والمنظمة حقه في اختيار الطرف الآخر. حيث يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.	١- جمع الحقائق عن المنظمة من مصادر المعرفة المختلفة مثل أقاربه، أصدقائه العاملين بها، التقارير السنوية التي تصدرها المجلات العلمية المتخصصة عن المنظمات) والتي تشكل توقعات الفرد عن ظروف العمل بالمنظمة، وتمكنه من رسم صورة مبدئية عن أهداف والثقافة السائدة للمنظمة. ٢- جمع الحقائق الوظيفية عن واجبات ومسئوليات الوظيفة. ٣- تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة لمعرفة مدى توافقها مع الفرد المتقدم لشغلها. ٤- جمع معلومات عن القيم السائدة بالمنظمة والعروض التنظيمية لتحديد مدي توافقها	١- تطوير برامج الاختيار بهدف التحديد الدقيق لمواصفات شاغل الوظيفة. ٢- توفير معلومات حقيقية ومتوازنة عن الجوانب الإيجابية والسلبية للوظيفة للمتقدمين لشغلها. ٣- توثيق الروابط بينها وبين المنظمات الأخرى بالمجتمع (مثل الجامعات) للاستفادة من خبرات أعضائها خلال هذه المرحلة.

المرحلة	مضمونها	مهام يجب القيام بها من قبل	
		الفرد	المنظمة
		مع قيم الفرد وحاجاته.	
ثانيا: مرحلة ما بعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمة أو مرحلة التكيف والموائمة أو مرحلة المواجهة والتصادم بين الثقافتين	هي مرحلة انضمام العامل إلي المنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة هنا يقارن الفرد بين توقعاته عن ظروف العمل التي كونها في المرحلة السابقة وبين ظروف العمل الواقعية (الفعلية). فكلما كان هناك توافق بينهما كلما زاد استعداد الفرد للتكيف التنظيمي وزادت استجابته للتطويع	١- التعرف علي طبيعة عمله الجديد ومسئولياته وسلطاته. ٢- تعلم مهام جديدة في العمل. ٣- التعرف علي الإجراءات والسياسات الإدارية بالمنظمة. ٤- إقامة علاقات جيدة مع الزملاء والرؤساء حتى يحظى بقبولهم. ٥- إدارة صراعات الحياة الخارجية وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين حياة الفرد وحياته الوظيفية الجديدة.	١- تعريف الدور (أي توضيح المهام والأنشطة التي سيمارسها الفرد في عمله بصورة متكررة وأولويات العمل وتوزيع الوقت علي تلك المهام) ٢- عقد برامج تدريب مركزة للعاملين الجدد لتعريفهم بالمهام المطلوبة منهم. ٣- توفير مهام وظيفية تثير دافع التحدي لدى الفرد. ٤- توفير معلومات مرتدة للفرد في الوقت المناسب. ٥- إسناد عملية تطويع الفرد إلي مشرف فعال. ٦- تصميم برامج فعالة للتأهيل المبدئي. ٧- وضع العضو الجديد في جماعة عمل لها تأثير ايجابي. ٨- توضيح علاقات العمل داخل جماعات العمل وتعلم قيمها. ٩- إدارة الصراعات داخل المنظمة من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين متطلبات

المرحلة	مضمونها	مهام يجب القيام بها من قبل	
		الفرد	المنظمة
			دور الفرد داخل الجماعة ومتطلبات الجماعة داخل المنظمة.
ثالثا: مرحلة إدارة الدور أو مرحلة التحول والاستقرار	تشمل تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات العامل الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة. حيث يتكيف الفرد مع ظروف العمل بالمنظمة ويعتبر نفسه عضوا هاما فيها.	١- ممارسة مهام العمل الجديد والحصول علي الثقة بالنفس والوصول لمستويات أداء ايجابية ٢- التوافق مع قيم جماعة العمل ومعاييرها.	العمل علي زيادة تكيف العاملين من خلال تثبيت العاملين المؤقتين أو خلق ظروف عمل جيدة لهم ٢- إعادة النظر في متطلبات الدور إذا اقتضت الحاجة.

يمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:

شكل (٣/٧): مراحل التطويع التنظيمي للعاملين الجدد



يتضح من الشكل السابق تأثير المراحل الثلاثة للتطويع علي المورد البشري كإنتاجيته وسرعة أو بطيء تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها، وأيضاً لها تأثير علي قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه. حيث إن معظم جهود التطويع والتكيف الثقافي تحدث عند دخول العاملين الجدد للمنظمة، ولذا فعندما تفشل إدارة الموارد البشرية في إحداث مثل هذا التكيف فمن المتوقع ألا تنجح فيه فيما بعد. وذلك لأن حدوث المشكلات والمعارضة والاضطراب التنظيمي والصراعات وغيرها تكون هي النتيجة الطبيعية لعدم تكيف وتوافق العامل الجديد مع ثقافة المنظمة. وكنتيجة طبيعة في هذه الحالة ترك العمل سواء بشكل إجباري أو اختياري.

يمكن توضيح وضع الفرد بالنسبة للمنظمة وفقاً لكل كرحلة من خلال الشكل التالي:

شكل (٤/٧): وضع الفرد بالنسبة للمنظمة وفقا لمراحل التطويع التنظيمي

مراحل التطويع	ما قبل الالتحاق بالمنظمة ← المواجهة ←	التحول والاستقرار
وضع الفرد بالنسبة للمنظمة	الفرد كجهة خارجية	الفرد كعضو في المنظمة

تجدر الإشارة إلي أن عملية التطويع تعتبر ضرورية للفعالية التنظيمية، وقد اقترحت الدراسات السابقة مدخل الخطوات السبع لعملية التطويع الناجحة، هي كما يلي:

١- **الاختيار**: إن عملية الاختيار التي تتم بعناية هامة لأي فرد جديد.

٢- **خبرة للإقناع**: فبعض الخبرات تشجع الفرد علي التكيف مع المنظمة وتجعله يقلل من المقاومة لقبول قيم ورموز المنظمة.

٣- **التدريب**: وهو عملية هامة لكل الأفراد سواء الجدد أو القدامى.

٤- **النتائج والمكافآت:** حيث لابد من وجود نظم لقياس النتائج ووضع المكافآت وأن تكون هذه النظم شاملة، ومتسقة، وتركز علي المجالات التي ترتبط بالمنافسة الفعالة وقيم المنظمة.

٥- بناء الثقة والتوافق بين الفرد وكل من الوظيفة والمشرف وزملاء العمل والمنظمة.

٦- التدعيم والتعزيز الايجابي للسلوك المرغوب والسلبي للسلوك المرفوض.

٧- تناسق نماذج الدور الوظيفي لأعضاء المنظمة.

الفصل الثامن

مفهوم التوافق في مجال إدارة الموارد البشرية



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١- مداخل تفسير سلوك الموارد البشرية داخل المنظمة.
٢- المعضلة التنظيمية.
٣- أهمية مفهوم التوافق.
٤- مفهوم التوافق.
٥- أشكال التوافق.
٦- نظريات التوافق بين الفرد والبيئة.
٧- المستويات المختلفة لتوافق الفرد مع البيئة.
٨- مفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة.
٩- الأبعاد المختلفة لمفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة.
١٠-تأثير توافق الفرد مع المنظمة علي نتائج الأعمال الفردية والتنظيمية.
١١-آليات التوافق بين الفرد والمنظمة.

المقدمة:

تتصف العلاقة بين الفرد والمنظمة بالتعقد والتداخل والتشابك، فالفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال الإلتحاق بالمنظمة التي تستطيع بمواردها وإمكانياتها أن تشبع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. هذا من جهة، ومن جهة أخري نجد أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال اختيار وتعيين الفرد الذي يستطيع بقدراته ومهاراته أن يخدم أهدافها ويحققها. ولذلك فكلاهما لا يستطيع الإستغناء عن الآخر فهما مكملان لبعضهم البعض ويشبع كل منهما احتياجات الآخر. وهو ما يعكسه مفهوم توافق الفرد مع المنظمة (*Person-Organization Fit "P-O Fit"*). ولقد لقي هذا المفهوم اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في العقدين الآخرين.

يمكن إيعاز هذا الاهتمام إلى ارتباط هذا المفهوم بالعديد من المتغيرات الإتجاهية والسلوكية للعاملين والتي تنعكس آثارها إيجاباً على كفاءة وفعالية المنظمات بتمكينها من مواجهة التحديات الهامة المعاصرة عن طريق جذب والاحتفاظ بالعمالة بالكم والكيف المناسبين وبالتالي ضمان تعظيم النتائج الإيجابية (كالأداء، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي) وتدنيه النتائج السلبية (كالغياب، الدوران).

ولا يمكن إلقاء المسئولية علي المنظمة فحسب في قضية توافق الأفراد معها وولائهم

وتفانيهم في العمل بها وبذل كل غال ونفيس في سبيل إعلاء شأنها ورفعتها ولكن للأفراد أيضاً دوراً أساسياً في تفعيل تلك القضية من خلال ثقافتهم وقيمهم. فغير خاف أن الفرد لن يتخذ قراراً بالإنضمام إلي منظمة معينة إلا إذا كان ذلك سوف يساعده علي تحقيق أهداف خاصة به. وقد أطلق مارش وسيمون علي هذا النوع من القرارات " قرار الانضمام" (*Decision to Participate*). ولقد توصل علماء السلوك إلي أن الفرد لا يعمل من أجل المال فقط، ولكن هناك أيضا حاجات اجتماعية، حاجة إلي التقدير والاستقلال، وتحقيق الذات. ويتوقف استمرار ارتباط الفرد بالمنظمة علي استمرار تحقيقه للأهداف التي من أجلها قرر الانضمام إليها. وفي حالة توقف حصول الفرد علي الإشباع المتوقع لحاجاته فإنه قد يتخذ قراراً بالانسحاب من المنظمة.

وقد أرجع بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصانع اليابانية علي نظيرتها الأمريكية إلي زيادة مستوى التوافق بين الفرد والمنظمة والولاء التنظيمي عند العمالة اليابانية مقارنة بالأمريكية. ويمكن تصوير العلاقة بين الفرد والمنظمة كما يلي:

شكل (١/٨): التوافق بين الفرد والمنظمة



يتضح من الشكل أنه يمكن النظر للفرد والمنظمة من منظور أنهما مكونان متداخلان ومتفاعلان معا كمكونين بازل "*Puzzle*" من مكونات منظومة المجتمع ككل. حيث تتفاعل عناصر المكون الفردي أو البشري (أهداف، قيم، اهتمامات، توقعات، مهارات وظيفية) مع عناصر المكون التنظيمي (أهداف، استراتيجيات متبعة لتحقيق هذه الأهداف، قيم، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، إدارة، عوائد).

وما ينطبق علي مستوى المنظمة ينطبق علي مستوى الدولة فبنظرة أعم يمكن القول أن أساس رقي الدول حالياً يتمثل في حسن استغلال العناصر البشرية. فمؤخراً نشر في اليابان أن وزارة البيئة حثت رئيس الوزراء علي خلع رابطة عنقه وارتداء ملابس غير رسمية

ليكون مثالاً جيداً يحتذي به من قبل شعبه وللترويج لحملة تشنها الحكومة شعارها "العمل في جو مريح"، من ذلك يتضح إلي أي مدي تسعى الحكومة اليابانية جاهدة في سبيل تحقيق راحة العاملين عضوياً ونفسياً وتهيئة جو عمل مريح من كافة النواحي مهما كانت هذه النواحي تمثل تفاصيل دقيقة قد تبدو غير هامة وذلك من أجل زيادة قدرة العاملين ورغبتهم علي الإنتاج ليس فقط بكفاءة وفعالية وإنما بانتماء وولاء وتفان في حب العمل الذي يوفر لهم كل وسائل الراحة والرفاهية لهم ولذويهم. وعليه فلا عجب من أن نجد اليابان من أولى الدول المتقدمة اقتصادياً رغم الندرة النسبية لمواردها المادية. حيث إنها اعتمدت علي ما هو أغلي وأثمن من المال ألا وهو "المورد البشري" القادر علي توليد المال اللازم لدفع عجلة الإنتاج للأمام دوماً.

إن المنظمات المصرية بأمس الحاجة إلي تطبيق مدخل إعادة هندسة نظم الموارد البشرية (*Human Resources Process Reengineering "HRPR"*) من أجل ضمان توافر قدر مناسب من التوافق بين المنظمة وعامليها، وليس فقط التركيز علي التوافق بين الفرد والوظيفة. وبالتالي فلو استطاعت هذه المنظمات أن توفر قدراً مناسباً من توافق العاملين مع منظماتهم لضمنت قوة عمل راضية وموالية لمنظماتها تتفانى في إعلاء شأنها وهذا من شأنه تقديم مساهمة جوهرية للسير قدماً نحو حل المشكلة الاقتصادية وتحصين المنظمات وتمكينها من مواجهة المنافسة العالمية الضارية.

مداخل تفسير سلوك الموارد البشرية داخل المنظمة:

اعتمدت أدبيات هذا المجال علي ثلاثة مداخل مختلفة هي:

١- **المدخل الفردي** (*Person Approach*):

يفترض أنصاره (*Personalogists*) أنه يمكن التنبؤ بسلوك الفرد من خلال قياس سماته، قيمه، قدراته، دوافعه. حيث إن تلك الخصائص هي التي تؤثر بشكل كبير علي سلوك الفرد بطرق منتظمة ومميزة مع مختلف المواقف.

٢- **المدخل الموقفي** (*Situationist Approach*):

يفترض أنصاره (*Situationalists*) أنه يمكن التنبؤ بسلوك الفرد من خلال تقدير خصائص الموقف أو البيئة المحيطة بالفرد مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تصميم المهام. حيث إن تلك الخصائص هي التي تؤثر بشكل كبير علي سلوك الفرد.

وقد أشارت الدراسات السابقة إلي أن كلا المدخلين السابقين يمثلان مداخل تقليدية حيث كان يتم الاعتماد علي تأثيرات الفرد أو الموقف فقط علي السلوك. ونتج عن الجدل بين مؤيدي كلا المدخلين ظهور مدخل حديث يكامل ما بينهما ألا وهو المدخل التفاعلي.

٣- المدخل التفاعلي (*Interactionist Approach*):

يفترض أنصاره (*Interactionists*) أن سلوك الفرد داخل المنظمة ينتج عن تفاعل معقد بين خصائص كل من الفرد والمنظمة. أي أن نواحي معينة من خصائص كل من الفرد والموقف (المنظمة) يندمجان معاً من أجل التأثير علي استجابة الفرد نحو موقف معين. وقد تم تفعيل هذا المدخل من خلال مفهوم توافق الفرد مع المنظمة، والذي يمثل أفضل طريقة لتفسير سلوك الفرد داخل المنظمة.

وعليه فإن كلا من الفرد والمنظمة يصنع قراره تجاه الآخر في ضوء مدى توافر قدر ملائم من التوافق بينهما سواء التوافق القائم علي التشابه أو الإتمام.

إذا سلوك المورد البشري داخل المنظمة = دالة تفاعل (الخصائص الشخصية للفرد × خصائص الموقف التنظيمي).

المعضلة التنظيمية:

ماذا يحدث لو تم اختيار فرد لائحي (أي يتمسك باللوائح) للعمل في منظمة غير مستقرة؟ أو اختيار فرد كاسر للوائح للعمل في منظمة تتمتع باستقرار في الطلب علي منتجاتها؟ أو اختيار فرد عصبي للعمل في مدرسة أطفال؟

إن النتيجة لأي من الاختيارات المتقدمة ستكون مخيبة للآمال. ومن هنا يظهر المصدر النهائي للمعضلة التنظيمية. ألا وهو كيفية وضع الأنماط المختلفة للشخصيات في أدوارها التنظيمية الملائمة، أو علي حد التعبير الشائع "كيفية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب". هذه المعضلة مازالت – برغم أهميتها- ميداناً بكراً لم يتصد له الباحثون بدراسات ميدانية كافية. مما أدى إلي غياب تلك الدراسات في العالم العربي. وقد أوصت تلك الأدبيات بالقيام بدراسات ميدانية في هذا المجال من أجل أن يصبح التنظيم علماً وحتى تلك اللحظة التي تحل فيها هذه المعضلة سيصبح التنظيم مجرد اجتهادات شخصية. بمعنى أن التنظيم سيبقى شبه علم حتى تحل هذه المعضلة.

وبالتالي أصبح التساؤل الذي يطرح نفسه: هو أي فرد يصلح لأي منظمة؟ وبمعنى أدق أي فرد يَنجح ويُنَجِّح أي منظمة؟. فلو افترضنا جدلاً أن أي فرد يمكن أن يعمل في أي منظمة سنجد أنه في هذه الحالة لا يشترط أن يكون هذا الفرد فرداً متميزاً يُمكِّن منظمته من التميز، وإنما سيكون علي أفضل تقدير مجرد فرد يعمل ليتجنب العقاب يُمكِّن منظمته من الوفاء بالحد الأدنى من التزاماتها في متطلبات السوق.

وعليه تفترض المدارس الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن هناك جوانب اتفاق وتعارض بين اتجاهات الفرد واتجاهات المنظمة ودور الإدارة هو دراسة نواحي الاتفاق

والتعارض وتعظيم الأولي والإفادة منها وعلاج وتدنية الأخيرة وتوجيهها للمسار السليم والتركيز علي تبادل المنافع ومفهوم المصالح المشتركة بين الطرفين.

هذا التعارض قد يحدث إنطلاقاً من أن الأفراد في أي منظمة لديهم أهداف وقيم خاصة بهم والتي قد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف وقيم المنظمة مما قد يؤدي إلي وقوع الأفراد في جهة والمنظمة في جهة أخري كطرفي نقيض. وبالتالي تتعارض مصالحهما ويدخلان معاً في حالة من الصراع بحيث يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط إن لم تكن هزيمة الطرف الآخر. وبذلك يغلب كل منهما مصلحته علي حساب الآخر لتكون المحصلة النهائية خسارة لكلا الطرفين.

من هذا المنطلق تأتي أهمية مفهوم التوافق بينهما والذي يمكن من خلاله رأب الصدع في العلاقة القائمة بين العاملين ومنظماتهم والتوفيق فيما بينهم بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والتكامل بدلاً من التنافس والتنافر والتناحر وتعارض المصالح.

من ناحية أخرى فعولمة العديد من المنظمات، وظروف المنافسة التي أصبحت الآن ليست قاصرة فقط علي المستوي المحلي بل علي المستوي الدولي كل ذلك غير من شكل وطبيعة المنظمات وبالتالي أصبحت كل منظمة تحتاج لكم وكيف معين من العمالة بأيدلوجيات معينة وبمواصفات خاصة تختلف عن غيرها من المنظمات الأخري. فالفرد الذي يصلح للعمل في منظمة محلية مثلاً قد يختلف في مواصفات قيمه وثقافته ومؤهلاته وقدراته ومهاراته عن الفرد المطلوب للعمل في منظمة عالمية. حيث أصبحت المنظمات في سعيها لتحقيق وكسب ميزة تنافسية تشبه بصمة الإصبع التي لا يمكن أن تتشابه مع بصمة إصبع أخر وبالتالي أصبحت تتطلب عمالة معينة تتوافق مع تلك الطبيعة الخاصة التي تميز بها كل منظمة نفسها عن غيرها من المنظمات لكي تستطيع أن تحقق المزايا التنافسية والنجاح التنظيمي في مثل تلك الظروف.

مما لاشك فيه أنه من أجل تحقيق التميز في مجال الأعمال في العصر الحديث لابد علي المنظمات أن تتبنى وجهة نظر تمنح اهتماماً متوازناً بمصالح جميع الأطراف ذات الصلة.

أهمية مفهوم التوافق:

١- **المنافسة العالمية:** في الآونة الأخيرة اتجهت العديد من المنظمات إلي الاندماج والامتلاك مما نتج عنه المزيد من التنوع الثقافي بين القوي العاملة. ومن أجل إنجاح مثل تلك الأنشطة فهذا يعتمد علي ليس فقط التكامل الاقتصادي بين الكيانات المندمجة ولكن أيضا علي الاتساق الثقافي فيما بينهم. حيث تتجلي أهمية حاجة المنظمات العالمية إلي فهم وتدعيم التوافق الثقافي القومي والتنظيمي من أجل تحسين الرضا وتحسين خدمة العميل

وخاصة في ظل تزايد المنافسة العالمية وتنوع أذواق العاملين والمستهلكين وتفضيلاتهم. في ضوء تلك الظروف وجب علي المنظمات إتباع استراتيجية التفوق التنظيمي وتحديث أدوات المنافسة للتتوائم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين وأن تتمكن كل منظمة من تحديد كيفية التعامل مع تلك المتطلبات، وتحدد نوع ثقافة المنظمة المناسبة، وكيفية تغيير الثقافات التنظيمية الحالية إلي ثقافة فعالة تضاعف من الإنتاجية والأرباح. وكذلك وجب عليها البحث عن طرق إضافية لتحقيق وتدعيم مركزها. من أهم هذه الطرق هو تدعيم التوافق بين الفرد والمنظمة. حيث يساعد تفهم المديرين لمثل هذا النوع من التوافق في تحقيق المزيد من الفهم للاختلافات بين العاملين فيما يتعلق بمدى رضاهم والتزامهم نحو منظماتهم وخاصة في ظل توافر عاملين من جنسيات مختلفة. وعليه فإن اختلاف الثقافات القومية قد تفرز قيماً متعارضة أو ردود أفعال متعارضة تجاه القيم المختلفة.

٢- **الميزة التنافسية**: من أجل تحقيقها والمحافظة عليها فإن المنظمات تحتاج لتنشئة وتدعيم علاقات طويلة الأجل بينها وبين عامليها. حيث إنه ومع اتجاه المنظمات إلي تخفيض حجم العمالة أصبحت هناك حاجة إلي الاحتفاظ فقط بالعمالة الموالية للمنظمة لأنها أصبحت أحد المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ولأنها هي الأكثر شعوراً بالرضا والأعلى أداء للمهمة والأكثر قياماً بسلوكيات الأداء السياقي، والأقل غياباً وتركاً للعمل.

٣- **تنامي الاهتمام بالمورد البشري في الواقع العملي**: كنتيجة طبيعية لكل ما سبق فقد بدأت المنظمات تدرك حديثاً أهميته وتعتبره المورد الاستراتيجي لها، فهو أحد أهم مدخلات العملية الإنتاجية، ومن ثم فإن التعرف على مدى توافقه مع منظمته وبالتالي مدى رضاه وولائه للمنظمة يعد أمراً مفيداً لرفع جودة العملية الإنتاجية. فكيف يمكن للمنظمة ضمان ولاء وانتماء مواردها البشرية دون أن يكون هناك توافق بينها وبينهم واتفاق في القيم والأهداف والمصالح لكليهما بحيث يذوب كلاهما في الآخر ويسعى جاهداً لإرضائه وتلبية حاجاته ورغباته والقيام بأكثر مما هو مطلوب منه بشكل رسمي وموثق في عقود التوظف بكل حب وتفان وإيثار. وهذا هو مفتاح النجاح للمنظمات المعاصرة كما أكدته جميع الدراسات العلمية والممارسات العملية.

وبالنسبة لسوق العمل المصري نجد أن انخفاض إنتاجية العمالة قد أصبح في الأونة الأخيرة في مقدمة المشكلات التي تأرق العديد من المهتمين بشئون إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والشئون الاقتصادية بصفة عامة. حيث تراوحت نسبة الفاقد في عنصر العمل في مصر ما بين (٢٠%-٤٠%) كحد أدني، وأن متوسط ساعات العمل الفعلية يتراوح ما بين ١,٥ إلي ٣,٥ ساعة في اليوم، بل أن عدداً لا يستهان به من العاملين يعمل أقل من

١,٥ ساعة يومياً عملاً فعلياً ومنتجاً، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلي أن تكون تكلفة ساعة العمل المصرية أكثر ارتفاعاً من تكلفة ساعة العمل في الدول المتقدمة. هذه حقائق واقعنا والتي تمثل ظواهر خطيرة لابد من مواجهة أنفسنا بها لكي نتمكن من معالجة مسبباتها الحقيقة.

ولعل السبب الرئيس الذي يكمن وراء هذا الاهتمام المتزايد حالياً بهذه المشكلة هو زيادة حدة المشكلة الاقتصادية التي تواجهها مصر حالياً والعالم أجمع جراء جائحة كوفيد-١٩ والتي من أعراضها ارتفاع مستويات البطالة والغلاء والاستيراد والمديونية الخارجية والخسائر المتتالية للعديد من المنظمات. وبرغم تعدد أسباب المشكلة الاقتصادية إلا أن أحد أهم تلك الأسباب يرجع إلي تدني كفاءة عنصر العمل وهو في نفس الوقت يمثل أحد الحلول الرئيسة للتغلب عليها.

٤- باستطلاع الأدب الإداري علي الصعيد العالمي: نجد أنه يزخر بالعديد من البحوث التي تناولت مفهوم توافق الفرد مع المنظمة حتى بلغ عدد الكتب الأجنبية التي تحمل هذا الاسم ما يربو عن ٦٧ كتاباً تقريبا منذ التسعينات وحتى عام ٢٠٠٦، وبلغ عدد المقالات التي تحمل نفس الاسم ما يربو عن ٨٠ مقالة تقريباً، وعدد الرسائل العلمية التي تحمل نفس الاسم ما يربو عن ٥٠ رسالة علمية ما بين ماجستير ودكتوراه. حيث تأصلت أدبياته في البيئة الأجنبية منذ القرن الماضي ولعبت دوراً كبيراً في إثراء البحث في هذا المجال ودفع عجلة النمو في تلك المجتمعات. ومنذ ذلك الحين والدول المتقدمة تولى هذا الموضوع اهتماما بالغا بدليل توافر مئات الدراسات التي نشرت في هذا المجال والتطرق لمناطق بحثية فرعية متعددة منه حتى اليوم. والخلاصة أنه إذا كانت الدول المتقدمة تعطي جل اهتمامها لدراسة وتنمية الدافعية للعمل لدي أبنائها بغية تحقيق المزيد من النمو والتقدم الاجتماعي والرخاء الاقتصادي لمجتمعاتها، فمن الأهمية بمكان أن تستفيد المنظمات المصرية من تجارب تلك الدول في هذا الميدان الحيوي.

٥- التأثير المعنوي علي نتائج الأعمال الفردية والتنظيمية: إن تحقيق أفضل توافق "*Best-Fit*" بين الفرد والمنظمة من شأنه التأثير علي مخرجات الأعمال التي تتم في مرحلة ما قبل التعيين سواء علي المستوي الفردي (كالبحث عن وظيفة، نوايا قبول الوظيفة، قرارات الاختيار المهني) أو علي المستوى التنظيمي (كالجاذبية التنظيمية، عمليات الاستقطاب والاختيار)، وتأثيره أيضاً علي المخرجات التي تتم في مرحلة ما بعد التعيين سواء علي المستوي الفردي بتحسين سلوك الفرد داخل منظمته ومحدداته (كالرضا، الالتزام، الأداء، الضغوط، الدوران) أو علي المستوى التنظيمي (الأداء التنظيمي، الكفاءة، الفعالية

التنظيمية، المزايا التنافسية). وهو ما يتفق مع افتراضات نظرية التوافق وكل الأدبيات الداعمة لها. والتي أشارت إلي أن التوافق يعتبر شيئا داخليا عندما يتحول ويترجم في صورة اتجاهات يصبح رضا والتزاما، وعندما يتحول ويترجم في صورة سلوكيات يصبح انتماء وولاء وأداء. ولذلك فإذا تمكننا من فهم مسببات ذلك التوافق فإن المنظمات سوف يمكنها تصميم سياسات إدارة موارد بشرية تدعم الأداء في الدول النامية.

مفهوم التوافق (*Concept of Fit*):

جذب هذا المفهوم اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي. حيث تبني تيربورج (*Tergborg*) طريقة تفكير أسماها علم النفس التفاعلي تدور حول بحث التفاعل بين شخصية الفرد والمتغيرات التنظيمية بما يمكن من التنبؤ بالسلوك وفهمه بصورة أفضل. وفقا لهذا المنظور فإنه من الخطأ الافتراض بأن كل العاملين يتماثلون تماما مع بعضهم، وأنه سيكون لإحدى الخصائص التنظيمية (كنظام الحوافز مثلا) نفس الأثر علي سلوك كل العاملين. أي أن شخصيات العاملين تختلف وبالتالي فسيكون لنفس نظام الحوافز تأثيرات مختلفة فيما يتعلق بسلوك العاملين المختلفين.

بوجه عام يعرف التوافق بأنه درجة التلاؤم بين احتياجات ومتطلبات وأهداف وهياكل وحدة ما مع أهداف واحتياجات ومتطلبات وحدة أخرى.

أشكال التوافق:

يعتبر مفهوم التوافق بين الفرد والبيئة (*Person-Environment Fit*) من أهم المفاهيم التي رسخها مجال علم النفس التفاعلي. ولذلك فقد ركزت المدارس الإدارية اهتمامها علي التوافق بين الأفراد وبيئات عملهم. وبسبب هذا الاهتمام فإن موضوع التوافق ظل أحد أهم الموضوعات الرئيسية المدروسة في مجال الإدارة حتى الآن. أي أن المصطلح الأقدم والأعم هو توافق الفرد مع البيئة.

بوجه عام يعرف مفهوم التوافق بين الفرد والبيئة على أنه درجة التلاؤم والاتساق بين الفرد والمستويات المختلفة لبيئة عمله. أي أن هذا المفهوم يتألف من مجموعة مستويات مختلفة للتوافق مثل توافق الفرد مع كل من الوظيفة، والمنظمة، والمهنة، والجماعة، والآلة. من بين هذه المستويات نجد أن توافق الفرد مع كل من الوظيفة والمنظمة هما الأكثر شيوعا من حيث التناول في الدراسات السابقة والتي أجريت علي التوافق وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية سواء الاتجاهية أو السلوكية. وقد قدمت هذه المستويات السابقة العديد من الإسهامات في مجال أدبيات التحفيز، اتجاهات العمل، الاختيار المهني،

التكيف مع العمل، الجاذبية التنظيمية، الرضا، الدوران، معايير الاختيار والتعيين، الالتزام، الأداء، فرق العمل، المشاركة، السلوك الأخلاقي، الضغوط، النية لترك العمل، الأداء السياقي (والذيسيتم تناوله في فصل لاحق).

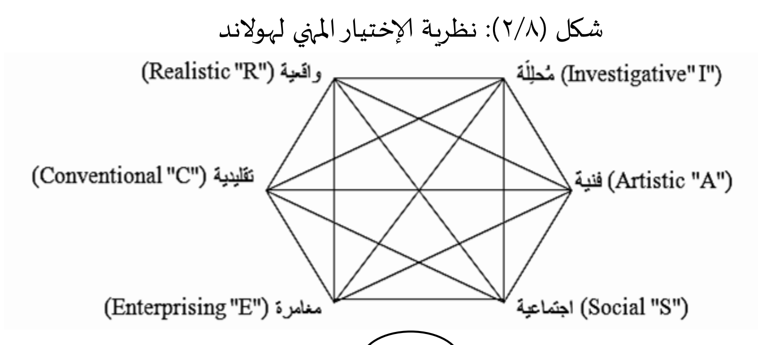
نظريات التوافق بين الفرد والبيئة:

هناك ثلاث نظريات أساسية في هذا المجال هي:

١- **نظرية التكيف الوظيفي لداويز** (١٩٨٠) *Theory of Work Adjustment* *"TWA"*: تركز علي التوافق بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه، واعتبار هذا التوافق هو العامل الرئيس في تفسير تأقلم الفرد مع بيئة العمل. منطق النظرية يقوم علي أن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة علي العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي تشكل الجوانب العامة لبيئة العمل. وبالتالي فإنه يمكن الاستدلال علي تأقلم الفرد مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصيته في عمله وبيئة العمل. وبناء عليه فإن الرضا هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات ونظام العمل. فالتكيف والرضا يمثلان نتائج لمدى إشباع حاجات الفرد من قبل بيئته المهنية.

٢- **نظرية الإختيار المهني لهولاند** (١٩٨٥) *Holland's Theory*: وتركز علي قرار اختيار الفرد لمهنة معينة. حيث اقترحت أن الأفراد يختارون المهنة بناء علي مدي توافقها مع مفاهيمهم الذاتية (*Self-Concepts*). ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات من أنواع الشخصية سواء البشرية أو التنظيمية والسمات الشخصية للفرد والنماذج البيئية المتوافقة معها والتي تم ترتيبها في هيكل سداسي الشكل، والمقارنة بين هذه المجموعات المتوازية ينتج عنها تحديد مقدار التوافق بين الأفراد والبيئات. حيث إن كلا من الأفراد والمهن لديهم شخصيات تم وصفها من خلال نموذج يسمي "*RIASEC Typology*". وهي اختصار للأحرف الأولى من أنواع الشخصية التي حددها هولاند والتي تنطبق علي الفرد أو المنظمة علي حد السواء، كما يلي:

شكل (٢/٨): نظرية الإختيار المهني لهولاند



وقد ربط هولاند في نظريته بين السمات الشخصية للفرد وخصائص المنظمة وهو ما يلخصه الجدول التالي:

جدول (١/٨): ملخص نظرية هولاند

نوع الشخصية	السمات البشرية	الخصائص التنظيمية	أمثلة للوظائف
واقعية	عملي، خجول، مادي، مستقر	عمل يتضمن استخدام الأيدي، الآلات أو الأدوات، التركيز علي النتائج الملموسة	عامل على خط تجميع، مهندس ميكانيكا
محللة، محققة	ذو تفكير تحليلي، منطوي، متحفظ، قلق، دقيق، مستقل	عمل يتضمن اكتشافا، تجميعا، تحليلا، التركيز علي حل المشكلات	أحيائي، بيولوجي، طبيب أسنان، محلل النظم
فنية	مبتكر، مبدع، مثالي، عاطفي	عمل يتضمن ابتكار منتج جديد أو تقديم فكرة جديدة	صحفي، مهندس معماري، مصمم إعلانات
اجتماعية	اجتماعي، منجز وقفا لما يمليه الضمير، بحاجة للانتماء	عمل يتضمن خدمة أو مساعدة الآخرين، التركيز علي العمل في فريق	عامل خدمة اجتماعية، ممرض، مدرس، محامي
مغامرة	واثق بنفسه، لديه إصرار، نشيط فعال، بحاجة للقوة والنفوذ	عمل يتضمن قيادة الآخرين، التركيز علي تحقيق الأهداف من خلال الآخرين	رجل بيع، سمسار بورصة، سياسي
تقليدية	يمكن الاعتماد عليه، منضبط، منظم، مرتب، كفء	عمل يتضمن المعالجة المنظمة للبيانات	مدير، محاسب، موظف بنك

٣- نظرية الجذب والإختيار والإقالة لسكنر (١٩٨٧) *Attraction-Selection-Attrition Model "ASA"*

: تصف آلية التكيف المتبادل بين الفرد والمنظمة. فالأفراد لا يتم التحاقهم عشوائيا بالمنظمات بل هم يختارون بأنفسهم المنظمات الداخلة والخارجة عن نطاق اختياراتهم. وقد وضع سكندر أساسا لمفهوم التوافق المبني علي التشابه (*Supplementary Fit*) من خلال هذه النظرية. بالنسبة لمرحلة الجذب أوضح سكندر أن كلا من الفرد والمنظمة يصنع قراره تجاه الآخر، فمن جانب المنظمة نجد أن عمليات الاستقطاب والاختيار تمكن المنظمات من جذب واختيار الأفراد الأكثر توافقا مع احتياجاتها وتوقعاتها، ومن جانب الأفراد نجد أنه بناء علي خبراتهم السابقة واهتماماتهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم وشخصياتهم يختارون المنظمة المناسبة لهم.

عملية الاختيار والملائمة تتم علي خطوات هي:

١- تحديد الأفراد للمنظمات ذات الجاذبية بالنسبة لهم. حيث إن الجاذبية التنظيمية هي دالـة في تقـديرهم لمـدى تـوافر توافـق بـين خصائصـهم واهتمامـاتهم واحتياجـاتهم وتفضيلاتهم وشخصياتهم وبين خصائص المنظمات.

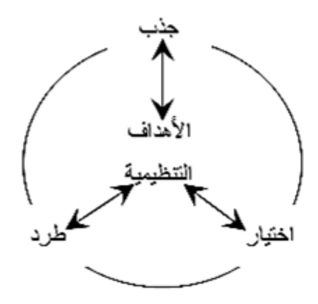
٢-القيـام بإتمـام إجـراءات الاختيـار. حيـث يـتم تعيـين هـؤلاء الأفـراد الـذين يتمتعـون بسمات مرغوبة من قبل المنظمة.

٣- أخيرا بمجرد أن يصبح الفرد أحد أعضاء المنظمة ففي حالة عدم توافقه مع بيئة العمل فإنه سوف يميل إلى تركها اختياريا أو إجباريا.

العديـد مـن الدراسـات في هـذا المجـال اعتمـدت علي هـذه النظريـة كنمـوذج تفسـيري لتوافق الفرد مع المنظمة. والتي وفقا لها نجد أن التقديرات الشخصية للمتقدم للوظيفة فيمـا يخـص مـدى التوافـق بـين خصائصـه وخصـائص المنظمـة يـؤثر علي الجـذب المبـدئي للمنظمـة وعلي قـرار البقـاء والاسـتمرار في عمليـة الاختيـار وقـرار قبـول الوظيفـة. وقـد ذكـر سكندر أن تفضيلات الأفراد لمنظمات معينة يعتمد علي التقدير الضمني أو المستتر للتوافق (*Implicit Estimate of Congruence*). هذا ما يطلق عليه التوافق الشخصي (والذي يعتمد علي الآراء الشخصية للأفراد وإدراكهم حول مدى التوافق) والذي يعتبر أكثر دقة في التعبير عن الفرد مقارنة بالتوافق الموضوعي (والذي يعتمد علي حقائق عن الفرد والمنظمة في تقدير مدى التوافق بينهما) من حيث إنه يمثل أفضل مؤشر للتنبؤ باتجاهات المتقدم للوظيفة مقارنة بالموضوعي.

وبرغم أهمية نموذج سكندر إلا أنه لا يسمح بشكل واضح وصريح بحدوث تغيرات في التوافق بين الفرد والمنظمة حيث لم يتطرق للعمليات التي تحدث ما بين الاختيار والإقالة والتي من شأنها أن تؤدي إلي تحسين أو تقويض التوافق. ويمكن تلخيص النظرية من خلال الشكل التالي:

شكل (٣/٨): تلخيص لنظرية سكندر



وتقوم تلك النظريات علي الافتراضات الآتية:

١- أن سلوك الموارد البشرية هو دالة في التفاعل بين الفرد والبيئة.

٢- أن خبرة الفرد الشخصية عن موقف معين وادراكه لما يجري من حوله يمكن أن يكون لها تأثير هام علي سلوكه. وعليه فإن المقاييس الشخصية للتوافق لها نصيب في تفسير التباين في مخرجات الأعمال (اتجاهات وسلوك) بجانب نصيب المقاييس الموضوعية للتوافق في تفسير تلك المخرجات.

٣- أن الفرد والبيئة يحتاج كلاهما للاتساق والتوافق مع الآخر.

٤- أن الأنواع المختلفة من الأفراد سوف تنجذب إلي أنواع مختلفة من المنظمات وسوف تبقى فيها بقدر مدى توافر توافق بين الأهداف والقيم والحاجات الفردية والتنظيمية.

٥- أن الأفراد أو المنظمات يبحثون باستمرار عن البيئات أو الأفراد المتوافقة مع خصائصهم. فوفقا لنظرية التكيف الوظيفي نجد أن الأفراد بشكل فطري ومستمر يسعون لتحقيق والمحافظة علي التوافق والاتساق مع بيئاتهم. أما وفقا لنظرية الجذب والاختيار والإقالة نجد أن الأفراد يميلون للالتحاق بالمنظمات المتشابهة مع قيمهم وفي حالة حدوث عدم توافق تلجأ المنظمات إلي إقالة الأفراد غير المتوافقين، ووفقا لنظرية الاختيار المهني نجد أن الأفراد يبحثون عن بيئات تمكنهم من ممارسة مهاراتهم وقدراتهم والتعبير عن اتجاهاتهم وقيمهم.

ويلاحظ أن النظريات السابقة تشترك فيما بينها في بعض الخصائص، ولذلك فهي تمثل وجهات نظر مكملة لبعضها البعض وليست متعارضة. حيث إن الآليات المستخدمة لوصف درجة التشابه بين الفرد وبيئته تلعب دورا هاما في نظريات التوافق. هذه الآليات تستخدم نفس الأبعاد لتوصيف الأفراد ولتوصيف البيئات. فقد افترض هولاند ست مجموعات لأنواع الشخصية وستة نماذج بيئية تم ترتيبها في هيكل سداسي، والمقارنة بين هذه المجموعات المتوازية ينتج عنه تحديد مقدار التوافق بين الأفراد والبيئات.

أما بالنسبة لنظرية التكيف الوظيفي فقد حددت مجموعتين متقابلتين من الأبعاد هما قدرات الفرد في مقابل القدرات المطلوبة من قبل الوظيفة، وقيم الفرد في مقابل الحوافز المتاحة أو الممنوحة من قبل الوظيفة. وبالنسبة لنظرية الجذب والاختيار والإقالة فقد اعتمدت علي التوافق الشخصي في تقدير التوافق.

٦- أن درجة التوافق بين الفرد والبيئة ترتبط بمخرجات هامة بالنسبة لكليهما. فالمزيد من التوافق بينهما يؤدي إلي مخرجات عمل أفضل، وعدم توافر توافق بينهما يؤدي إلي

مخرجات سلبية.

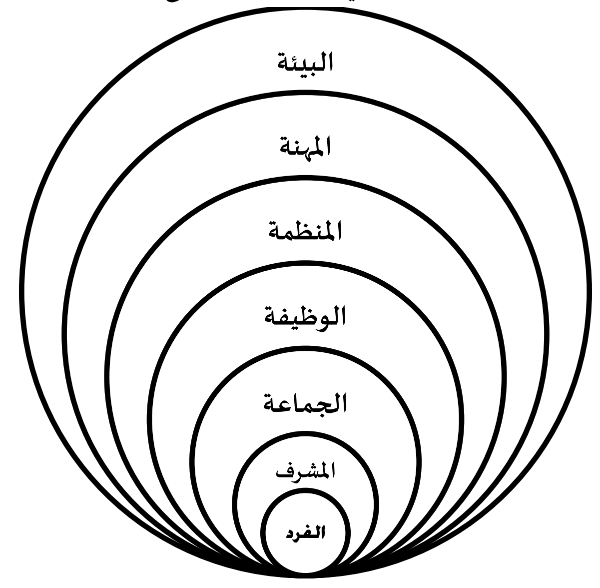
٧- أن عملية التوافق هي عملية تبادلية بمعني أن الفرد يؤثر في البيئة والبيئة تؤثر في الفرد. وتقوم المنظمة بذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار.

المستويات المختلفة لتوافق الفرد مع البيئة:

تحت مظلة هذا المفهوم يندرج العديد من مستويات التوافق وبرغم أن هناك عددا من الباحثين تناولوا التفرقة بين تلك المستويات المختلفة إلا أن الخطوط الفاصلة بينها مازالت غير واضحة وقاطعة.

وللتبسيط يمكن تصوير مستويات التوافق مع البيئة بافتراض أن تلك المستويات تمثل حلقات متتالية من التفاعل بشكل تصاعدي بدءا من الوحدة الأولية للبيئة ألا وهو الفرد وانتهاء بالوحدة الكلية ألا وهي البيئة الكلية كما يلي:


شكل (٤/٨): مستويات توافق الفرد مع البيئة



هذه المستويات المختلفة هي:

١- توافق الفرد مع المشرف *Person-Supervisor Fit "P-S"*:

يأخذ شكل العلاقات الثنائية بين الأفراد والمشرفين عليهم في بيئة عملهم. ويعرف بأنه درجة التشابه بين الخصائص الشخصية لكل من المشرف (باعتباره ممثل للبيئة) والمرؤوس. ويمثل هذا النوع من التوافق الأساس للأبحاث التي أجريت في مجال نظرية علاقة الفرد

برئيسه (*Leader-Member Exchange Theory "LMX"*) والتي تعرف بأنها جودة العلاقة التبادلية بين الفرد ورئيسيه. وقد توصلت نتائجها إلي أنه طالما للرئيس سلطة على مرءوسيه في منح العوائد (الحوافز) الداخلية والخارجية فإن جودة هذه العلاقة ومدى تحقق التوافق فيها سوف تؤثر على رضا المرءوسين والتزامهم. حيث إن الافتراض لهذه النظرية هو أنه داخل وحدات العمل نجد أن الرؤساء يطورون أنواعا مختلفة من العلاقات مع مرءوسيهم. جودة هذه العلاقات تحدد مقدار الجهد المادي أو الذهني، المعلومات، الموارد، الدعم الاجتماعي المتبادل ما بين الطرفين.

٢- توافق الفرد مع الجماعة *Person-Group Fit "P-G"*:

أحيانا يطلق عليه في بعض الكتابات توافق الفرد مع فريق العمل (*Person-Team Fit*). وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بسبب تنامي الاتجاه نحو تكوين فرق العمل. ويقصد به الانسجام بين الأفراد وجماعات العمل الخاصة بهم.

وبرغم توصل بعض الدراسات إلي التجانس في الهدف والقيمة والشخصية يؤثر إيجابيا علي المخرجات الاتجاهية والسلوكية لجماعات العمل والأعضاء المكونين لها وبالتالي تحقيق فعالية الفريق إلا أن هناك دراسات أخري (والتي تناولت التوافق من منظور القدرات والمتطلبات "*Demand-Abilities Perspective of Fit*") توصلت إلي أن الفرق المكونة من أعضاء ذوى معارف ومهارات وقدرات غير متجانسة هم أكثر فعالية من أولئك ذوى معارف ومهارات وقدرات متجانسة.

وقد دعمت الدراسات السابقة وجود تفرقة بين توافق الفرد مع الجماعة وتوافق الفرد مع المنظمة حيث اقترحت أن الوحدات التنظيمية الفرعية مثل المجموعات قد يكون لها عادات وقيم مختلفة عن المنظمة التي يعملون فيها. لهذا فإن درجة توافق الفرد مع الجماعة قد تختلف بشكل جذري عن توافقه مع المنظمة.

٣- توافق الفرد مع الوظيفة *Person-Job Fit "P-J"*:

يعتبر أكثر مجالات توافق الفرد مع البيئة شيوعاً في التناول في الأدبيات السابقة. يمكن تعريف الوظيفة بأنها المهام المتوقع من الفرد القيام بها في مقابل التوظف، وكذلك خصائص تلك المهام. ويعرف التوافق بين الفرد والوظيفة بأنه علاقة بين خصائص الفرد وخصائص الوظيفة المكلف بالقيام بها.

باستخدام ذلك التعريف نجد أن التوافق بين الفرد والوظيفة يجب الحكم عليه بناء علي المهام المؤداة وليس بناء علي المنظمة التي توجد فيها هذه الوظيفة. وبرغم أن العديد من المتطلبات الوظيفية تعتبر مرآه للخصائص التنظيمية إلا أن تلك المتطلبات تعتبر عناصر

مختلفة لبيئة العمل. فمثلا برغم أن سياسات المكافآت التي تضعها المنظمة تعتبر خطوطا إرشادية إلا أن المديرين عادة ما يتاح لهم قدر من المرونة في تحديد هياكل الحوافز الممنوحة لوظائف معينة.

إن شعار "وضع الفرد المناسب في المكان (الوظيفة) المناسبة". يعني إحداث توافق وموائمة بين معارف ومهارات وقدرات الفرد (*Knowledge, Skills and Abilities "KSAs"*) وبين خصائص الوظيفة بما تحتويه من مهام وواجبات ومسئوليات (*Tasks, Duties and Responsibilities "TDRs"*) مما يسفر عنه النجاح الوظيفي. ويمكن اختصار ما سبق من خلال المعادلة الآتية: *KSAs = TDRs = Job Success*

وكما سبق فلا توجد علاقات معنوية بين مقاييس توافق الفرد مع المنظمة وتوافقه مع الوظيفة. فبرغم وجود تداخل بينهما إلا أن الأفراد قد يمارسون درجات مختلفة من التوافق علي المستوي الوظيفي والتنظيمي.

ويمكن تلخيص أشكال توافق الفرد مع الوظيفة من خلال الشكل التالي:

شكل (٥/٨): أشكال توافق الفرد مع الوظيفة

توافق القدرات مع المتطلبات (*Demand-Abilities Fit*)

يتحقق عندما تتناسب معارف ومهارات وقدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة. هذا التوافق يمكنه أن يتوسط العلاقة ما بين الأداء والرضا. بمعني أن الرضا له علاقة أقوي ما تكون مع الأداء في حالة توافر توافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

توافق الرغبات مع العروض (*Need-Supplies*):

يتحقق عندما تتكافأ المزايا الممنوحة للفرد من قبل الوظيفة (العروض المقدمة له) مع احتياجات الفرد وتفضيلاته ورغباته وتشبع دوافعه للعمل. وقد تم التركيز علي هذا الشكل من قبل نظريات التكيف الوظيفي والرضا.

٤- توافق الفرد مع المهنة *Person-Vocation Fit "P-V"*:

إن المستوي الأعم أو الأشمل لبيئة العمل والتي قد يتوافق معها الفرد هو المستوي المهني (*Vocational or Occupation Level*). وقد بنيت الأبحاث التي تمت في هذا المجال علي نظريتين أساسيتين هما نظرية الاختيار المهني (١٩٨٥) *Holland's Theory* ونظرية التكيف الوظيفي (١٩٨٠) (*Theory of Work Adjustment (TWA*) السابق الإشارة إليهما. وقد دعمت الدراسات وجود تفرقة بين توافق الفرد مع المهنة وتوافق الفرد مع المنظمة حيث أوضحت أنه برغم أن هذه النظريات يمكنها التنبؤ بالاختيار المهني فهي لا

تقدم إسهامات جوهرية من أجل التنبؤ بالتوافق مع منظمات معينة. فحتى داخل صناعات ذات مهن معينة نجد أن ثقافة كل منظمة فردية قد تختلف عن المنظمة الأخرى.

٥ - توافق الفرد مع المنظمة "Person-Organization Fit "P-O":

هي نظرة أعم وأشمل علي المستوي الكلي (Macro Level) من المفهوم الشائع للتوافق (بين الفرد والوظيفة). إن توافر مفهوم التوافق في المنظمة يعتبر أحد المحددات الأساسية للسلوكيات الإيجابية وذلك لسببين:

١- إن العاملين ذوي الدرجة المرتفعة من التوافق سيكون لديهم فهم أفضل حول ما ترغبه وتحتاجه المنظمة، هذا بسبب أنهم يمارسون اتصالات بشكل أسهل وأسرع مع باقي أعضاء المنظمة وبالتالي سيكون لديهم فهم أفضل حول ما يجب عمله لخدمتها. حيث نجد الأفراد الذين يشاركون المنظمة قيمها يركزون كل جهودهم للبحث عن كل ما يحسن ويطور منظماتهم وبما لا يخل بقيمها الأساسية. وبالتالي فهؤلاء الأفراد سيحددون التغييرات المطلوبة – إذا احتاجتها المنظمة - بشكل أكثر فعالية.

٢- أن السلوكيات التي يمارسها هؤلاء العاملون ستلقي قبولا من قبل المنظمة بسبب تحقيقها لمصالحها وليس مصالحهم الشخصية فحسب مما يزيد من رضاهم عن المنظمة ورضا المنظمة عنهم.

أما بالنسبة للأفراد ذوي الدرجة المنخفضة من التوافق فسيكون لديهم درجة منخفضة من الرضا بسبب أن السلوكيات التي يمكن أن يمارسوها قد تدرك من قبل المنظمة علي أنها تمثل تحديا للوضع الراهن وهذا أمر غير مقبول من قبلها وبالتالي فإن سلوكياتهم وجهودهم لن تكون محل تقدير المنظمة أو لن تدركها علي أنها في صالحها.

يمكن توضيح الاحتمالات المختلفة للتوافق بين الفرد والمنظمة من خلال الجدول التالي:

جدول (٢/٨): الاحتمالات المختلفة للتوافق بين الفرد والمنظمة

الفرد ● المنظمة ○

الحالات	الوصف	التوضيح بالرسم
(أ)	الفرد والمنظمة يتجهان إلي بعضهما	
(ب)	الفرد متوافق مع المنظمة جزئياً	
(ج)	الفرد متوافق مع المنظمة تماماً	
(د)	الفرد غير متوافق مع المنظمة بالمرة	

مفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة:

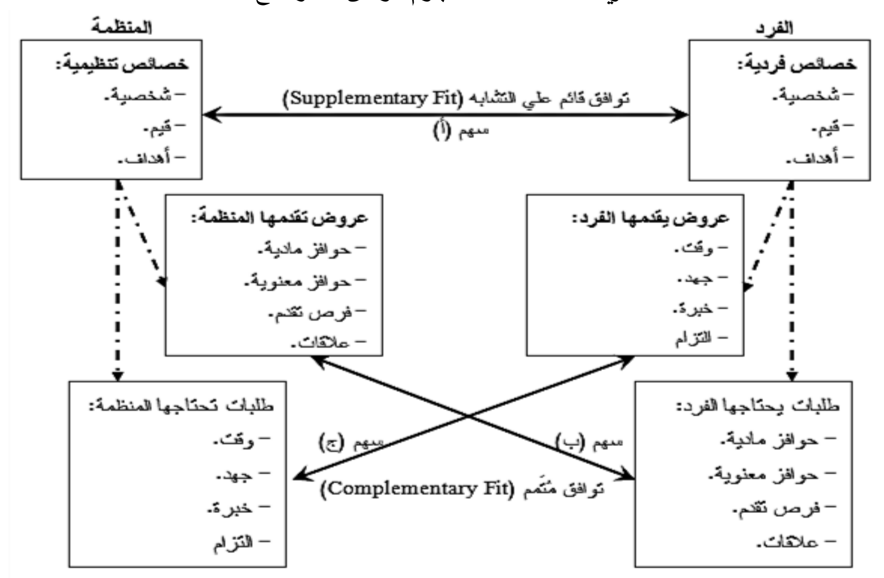
إن وضع مفهوم محدد لتوافق الفرد مع المنظمة يعد أمرا محل جدل بسبب تعدد أبعاده وعناصره والخلط بينه وبين باقي الأنواع الأخرى لتوافق الفرد مع البيئة. وقد زخرت الأدبيات بالعديد من المرادفات والتي تشير إلي نفس المعنى والمضمون وهي:
Congruence, Consistency, Matching, Aligning, Compatibility, Consonance, Convenience, Correspondence, Identification, Congruity.

ومن هذه التعريفات ما يلي:

- الانسجام أو الاتساق بين الأفراد والمنظمات، هذا الانسجام يتم تعريفه بطرق مختلفة.
- كيفية تلاؤم الفرد مع قيم وأهداف ورسالة المنظمة.
- المقابلة أو الملائمة بين أنماط الأفراد والقيم التنظيمية.
- المقابلة بين الفرد وسمات تنظيمية أشمل.
- الاتساق بين صفات الفرد (تتضمن السمات الشخصية، القيم، المعتقدات، التفضيلات، الاهتمامات)، وبين صفات المنظمة (تتضمن الثقافة التنظيمية، العادات، القيم، الاحتياجات الاستراتيجية).
- المقابلة أو الملائمة بين القيم الخاصة بالأفراد والقيم الخاصة بمنظماتهم.

وعليه يمكن توضيح التعريفات المختلفة لمفهوم توافق الفرد مع المنظمة بشكل أكثر شمولية وتكاملاً من خلال الشكل التالي:

شكل (٦/٨): التعريفات المختلفة لمفهوم توافق الفرد مع المنظمة



يتضح من الشكل السابق ما يلي:

١- أن التوافق القائم علي التشابه (*Supplementary Fit*) - سهم (أ) - يمثل علاقة بين الخصائص الأساسية للفرد (كالقيم، الأهداف، الشخصية، الاتجاهات) وللمنظمة (كالثقافة التنظيمية، القيم، الأهداف، العادات). فعندما يكون هناك تشابه بين الفرد والمنظمة من حيث هذه الخصائص فإن التوافق القائم علي التشابه يتحقق.

٢- بالإضافة لهذه الخصائص فإن الأفراد والمنظمات يمكن وصفهم أيضا من خلال ما يقدمونه (يعرضونه) وما يطلبونه من بعضهم البعض (*Supply and Demand*) في اتفاقيات التوظف. ومن المتوقع أن تتأثر تلك المتطلبات والعروض بخصائص كلا الجانبين (ممثلة في الأسهم المنقطة). وبالإضافة لذلك فهم يمثلون الأبعاد المختلفة التي قد يحدث بناء عليها التوافق من عدمه. حيث نجد المنظمات تعرض الموارد المالية والمادية والمعنوية وكذلك تتيح فرصا متعلقة بالعمل وبإقامة علاقات شخصية، وفرصا للتقدم والنمو والتي تعد أمورا مطلوبة من قبل العاملين.

٣- عندما تشبع هذه العروض المقدمة من قبل المنظمة طلبات العاملين ففي هذه الحالة نجد أن التوافق من منظور العرض (*Need-Supplies Fit*) يتم تحقيقه (سهم ب).

٤- وبالمثل فإن المنظمة تطلب من العاملين تقديم إسهامات منهم في صورة وقت وجهد والتزام ومعرفة ومهارات وقدرات.

٥- يتحقق التوافق من منظور الطلب (*Demand-Abilities Fit*) في حالة عندما تشبع هذه العروض المقدمة من قبل العاملين طلبات المنظمة (سهم ج).

٦- يمكن وصف علاقات العرض والطلب هذه بالتوافق المتمم (*Complementary Fit*) حيث يتمم كل طرف نواحي مفقودة لدي الطرف الآخر. هنا نجد أن التوافق مبني علي الاختلاف.

وبناء علي العلاقات الموضحة في الشكل السابق فإنه يمكن تعريف توافق الفرد مع المنظمة علي أنه انسجام أو اتساق ما بين الأفراد والمنظمات يحدث بتحقق الحالات التالية:

١- عندما يشترك الطرفان في نفس الخصائص (التوافق القائم علي التشابه).

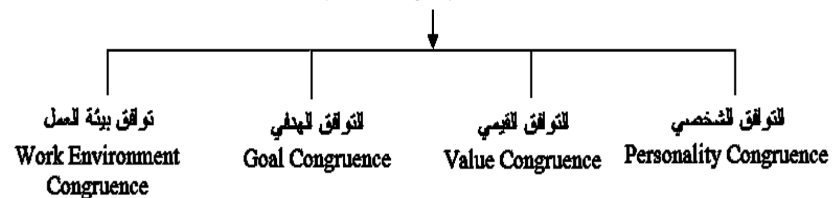
٢- عندما يستطيع طرف واحد على الأقل أن يمد الطرف الآخر باحتياجاته (التوافق القائم علي الاختلاف).

٣- أو بتحقق الحالتين معاً.

الأبعاد المختلفة لمفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة:

تتعدد الأبعاد التي يمكن أن يتم تناول هذا المفهوم من خلالها في أدبيات المجال، الأمر الذي جعل من هذا المفهوم مفهوماً مركباً ومتعدد الأوجه والأبعاد والمستويات. يمكن توضيح إطار عام يشملها بشكل متكامل من خلال الشكل التالي:

شكل (٧/٨): أبعاد التوافق بين الفرد والمنظمة



١ – التوافق الشخصي (*Personality Congruence*):

يشير إلي التوافق بين الخصائص الشخصية للفرد وخصائص المنظمة. وهو يمثل مدخلا للتوافق المبنى علي التشابه. والذي من خلاله نجد أن العاملين الحاليين في المنظمة يعرضون أو يوفرون نموذجا مصغرا للشخصية (*Personality Prototype*) للعضو المثالي الناجح للمنظمة والذي يستخدم كمعيار للحكم علي مدي وجود توافق شخصي بين الفرد والمنظمة بالنسبة للعاملين الجدد.

(أ) الخصائص التنظيمية: يمكن تصنيف المنظمات وفقاً للخصائص التالية:

١- حجم المنظمة: (صغيرة / كبيرة).

٢- درجة المركزية: (مركزية / لامركزية).

٣- مستوي الدولية: (محلية / دولية).

٤- هيكل الحوافز: تمنح حوافز (ثابتة علي أساس الأقدمية / متغيرة علي أساس الأداء).

(ب) الخصائص الفردية: يمكن استعراضها من خلال نموذج العوامل الخمس الكبري للشخصية كما يلخصها الجدول التالي:

جدول (٣/٨): الأبعاد الشخصية والصفات المرتبطة بها

	الانبساط	الاستقرار العاطفي	التوافق	الوعي	اكتساب المعرفة
+	اجتماعي،مندمج	مستقر،واثق بنفسه	متقبل،متعاون	يتحمل المسئولية	فضولي،مبتكر
	في مقابل				
–	خجول،انسحابي	قلق،محبط	بارد،وقح	غير مكترث،مندفع	ممل،محدود التخيل

في ضوء الخصائص الشخصية والتنظيمية السابقة نجد أن التوافق يحدث بين الفرد ذو الشخصية المنفتحة والمنظمة الدولية، والشخصية السلبية والمنظمة المركزية، والشخصية الطموحة والمنظمة كبيرة الحجم، والشخصية التي تواجه صعوبات في اتخاذ القرارات والمنظمة المركزية أو المنظمة التي تمنح حوافز ثابتة علي أساس الأقدمية، والشخصية المبتكرة والمنظمة الدولية.

الخلاصة أن الحكم علي جودة صفة شخصية معينة في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر مسألة نسبية. بمعنى أنه عندما يتسم الفرد بالمبادأة مثلاً وهو يعمل في ظل منظمة تحكمها القواعد واللوائح التقليدية البيروقراطية فستكون عيباً وليست ميزة لصاحبها وسيكون سلوكه مناهض لها والعكس صحيح. فالأمر إذا متوقف علي مدى التوافق بين خصائص الفرد وخصائص المنظمة.

٢- التوافق القيمي (*Value Congruence*):

يطلق عليه التوافق الأيدولوجي أو الفكري أو الثقافي "*Ideological Congruence*". عادة ما يتم الاعتماد علي المعرفة والمهارات والقدرات ("*KSAS*" *Knowledge, Skills, Abilities*) في تقدير توافق الفرد مع الوظيفة، أما القيم والسمات الشخصية فعادة ما يستخدموا لتقدير توافق الفرد مع المنظمة. ويلاحظ أن السمات الشخصية قد يمكن استنتاجها من خلال مظهر الفرد وسلوكياته غير المنطوقة، أما القيم فلابد أن يعبر عنها الفرد. إن القيم تؤثر علي العديد من النواحي الهامة في المنظمة مثل صنع القرارات الاستراتيجية، أخلاقيات العمل، صنع القرارات التشغيلية، الصراع، جودة علاقات العمل، اختيار المسار الوظيفي والتقدم فيه، تحفيز العاملين، الالتزام، الرضا الوظيفي. وبالتالي تعتبر هامة للبقاء التنظيمي. حيث أن هناك قيم معينة تكون وثيقة الصلة بالبقاء والنجاح التنظيمي في العصر الحالي والمستقبلي وضرورية لتحقيقهم. ففي ضوء التحديات البيئية وزيادة تنوع القوى العاملة هناك ضغوط علي المنظمات بأن تكون قدوة ومثل أعلي من حيث نتائج الأعمال والسلوكيات الأخلاقية.

٣- التوافق الهدفي (*Goal Congruence*):

إن من أهم ما يشغل العلماء - وخاصة منذ بدأ الاهتمام بالاتجاه الإنساني في الإدارة - هو الصراع وعدم التجانس بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. ويؤيد ذلك الكثير من الدراسات التي قام بها علماء من أمثال "كريس أرجيرس، وباك". ولقد ظل كل منهما عشرين عاما في دراسات مستفيضة بهدف التوصل إلي نظرية متكاملة للسلوك التنظيمي تمكن من توفير إطار فكري لترجمة وفهم ذلك السلوك وضبطه والتنبؤ به. ولقد أطلقا علي نظريتهما

والتي تتناول عملية التوفيق بين متطلبات الفرد في المنظمة وبين متطلبات المنظمة من الفرد بـ عملية الانصهار أو الاندماج بين الفرد والمنظمة (*The Fusion Process*). وتعتمد هذه العملية علي عنصرين هما: الفرد والمنظمة. والمشكلة الرئيسة - علي حد تعبيرهما - هي كيف يمكن جمع عدد من الأفراد لكل منهم معتقداته وقدراته وجعلهم يتعاونون معا في منظمة معينة بشكل يحقق نجاح المنظمة ورضاهم في نفس الوقت؟. فعملية الانصهار تدرك أن للأفراد أهدافا شخصية تنفصل عن أهداف المنظمة.

فوفقا للمدخل الاجتماعي للتنظيم أشار "باك" في نظريته "التنظيم الاجتماعي" إلي أن هناك أنشطة وعمليات تتم للمحافظة علي توازن المنظمة واستقرارها. من هذه العمليات "عملية الانصهار أو التداخل" والتي تنشأ الحاجة إليها نتيجة لمحاولة المنظمة ككل أن تفرض ذاتها وأهدافها وسياساتها وقيمها علي الأعضاء، ومن ناحية أخرى فإن الأعضاء يحاولون إثبات فرديتهم واستقلالهم الشخصي سواء فرديا أو في شكل جماعات. ومن هنا يحدث صراع أو تناقض بين أهداف الفرد والمنظمة. هذا التناقض يهدد كيان المنظمة وينذر باحتمال الانهيار حيث يسعى كل طرف منهما إلي فرض سيطرته علي الأخر. وعملية التداخل تهدف إلي محاولة إزالة التناقض بين أهداف الفرد والمنظمة وإحداث نوع من التوافق بينهما. ونتيجة لأفكار "كريس أرجيريس، وباك" نمت فكرة المشاركة في الإدارة والإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.

٤- توافق بيئة العمل (*Work Environment Congruence*):

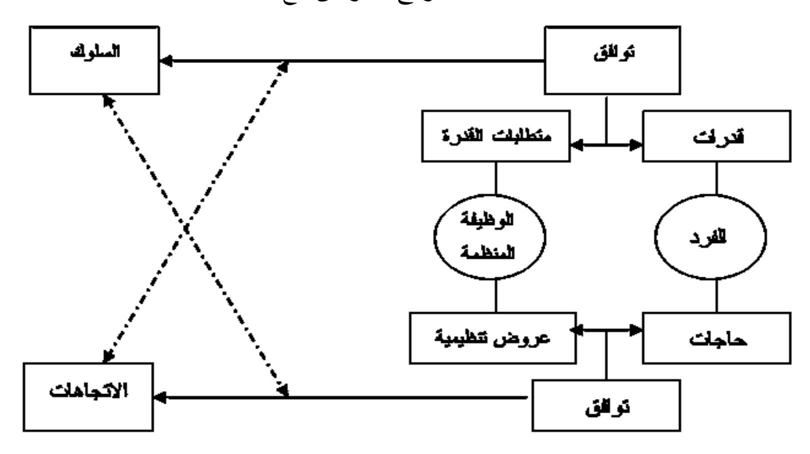
أي التوافق بين حاجات الأفراد وتفضيلاتهم وبين العروض التي تقدمها المنظمة كأنظمة الحوافز والمكافآت مثلا ودورها في تحقيق الجاذبية التنظيمية لمنظمة معينة دون أخرى من قبل فرد معين دون آخر. وقد أكدت الكتابات في مجال علم النفس والعقد النفسي بين الفرد والمنظمة (*Psychological Contracting Literature*) أهمية حدوث توافق بين سياسات المنظمة وتفضيلات الفرد بالنسبة لتلك السياسات.

تأثير توافق الفرد مع المنظمة علي نتائج الأعمال الفردية والتنظيمية:

نال موضوع التوافق في علاقته باتجاهات الفرد وسلوكه في الآونة الأخيرة المزيد من الاهتمام المتجدد. حيث انه عندما يتحقق التوافق فإنه يكون متوقعاً من العاملين أن يبذلوا قصارى جهدهم لرفعة منظماتهم مثل انتظام حضورهم والتزامهم بمواعيد العمل الرسمية بل العمل حتى بعد انتهاء تلك المواعيد، القيام بسلوكيات الأداء السياقي، عدم الغياب إلا للضرورة القصوى، والإخلاص والتفاني في العمل، والحفاظ علي أصول المنظمة سواء الملموسة (كالأثاث، المعدات، الأدوات المكتبية)أو غير الملموسة (سمعة المنظمة،

وصورتها الذهنية في عيون عملائها وجمهور المتعاملين معها)، وعدم التفكير في ترك المنظمة مهما مرت بأزمات أو كبوات. ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

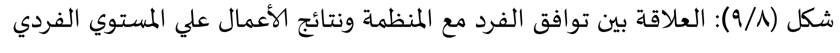
شكل (٨/٨): نموذج التوافق مع العمل



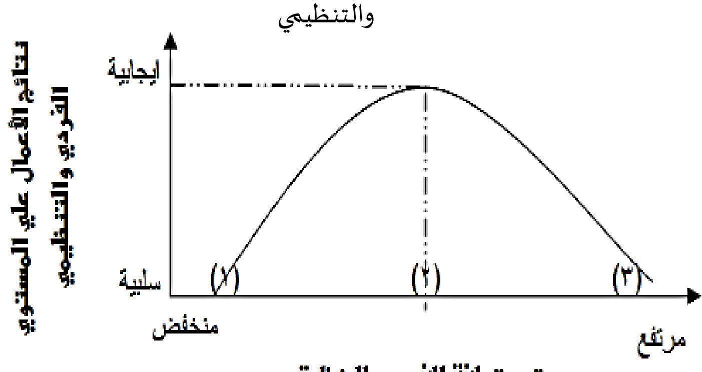
برغم أن الاتجاه الخطي الايجابي لتلك العلاقة يعد بديهة من الناحية النظرية (أي أن العاملين ذوي الدرجة المرتفعة من التوافق ستكون لديهم اتجاهات وسلوكيات ايجابية نحو المنظمة) وتتحقق نتائج ايجابية سواء بالنسبة للفرد او المنظمة، إلا أن الإختبارات الإحصائية التي أجراها الباحثون لم توفر دعم كامل لهذه البديهة. حيث توصل بعض منهم إلا أنه في بعض الحالات تم التوصل إلي أن العلاقة سلبية بين التوافق والنتائج حيث انه برغم أهمية وجود التوافق إلا أن المستويات المرتفعة أكثر من اللازم قد يترتب عليها آثار سلبية منها؛ عدم فعالية الأفراد، يؤدي لحالة من الاستقرار والثبات والركود، عدم القدرة على الابتكار والإبداع والتطوير، عدم المرونة ومقاومة التغيير.

وقد فسر الباحثون هذا التضارب بين الدراسات بأنها علاقة منحني خطية أي تأخذ شكل مقلوب حرف *U "inverted U- shaped"*. فمثلا سنجد المرؤوس راضياً وبالتالي سلوكه إيجابي فقط في حالة لو كان مقدار الإشراف الممنوح له من قبل رئيسه يتناسب مع مقدار الإشراف المرغوب فيه من قبله، لكن مع المزيد من التدعيم (التوافق) أو القليل منه بينه وبين رئيسه من شأنه أن يؤدي إلي عدم رضا المرؤوس وانخفاض أدائه. أي أنه ليس في جميع الأحوال يؤدي المزيد من التوافق إلي المزيد من الرضا (اتجاه) والمزيد من الأداء (سلوك).

يمكن تصوير ذلك كما يلي:



شكل (٩/٨): العلاقة بين توافق الفرد مع المنظمة ونتائج الأعمال علي المستوي الفردي والتنظيمي



يلاحظ من الشكل أنه عند المستوي المرتفع جداً من التوافق (نقطة ٣) أو المستوي المنخفض جداً (نقطة ١) تتحقق نتائج أعمال سلبية سواء علي المستوي الفردي (مثل عدم رضا، غياب، ترك للعمل) أو علي المستوي التنظيمي (مثل الركود، انخفاض الكفاءة والفعالية التنظيمية، فقد روح الابتكار والمبادأة). أما عند المستوي المناسب (المتوسط) (النقطة ٢) تتحقق نتائج أعمال ايجابية سواء علي المستوي الفردي أو التنظيمي.

هذا ويعتبر رواد الفكر الإداري الحديث، الصراعات التنظيمية (والتي تعكس حالة من انخفاض التوافق) ظاهرة طبيعية - وأحيانا صحية - لا يمكن إخفاؤها باعتبارها جزءاً من المكونات الطبيعية لسلوك الأفراد. وأحياناً يمكن أن تساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة. فوجود صراعات مداره بشكل واعي قد يخلق مناخاً جيداً من التنافس يساعد علي التطوير والابتكار داخل المنظمة. وبناء علي ذلك فبرغم أن الدرجة المنخفضة (وليست المعدومة) من التوافق قد تكون غير مرغوبة إلا أنها قد تدفع الفرد للتعلم المستمر، وكذلك قد تدفع المنظمة للتكيف مع القيم الجديدة الواردة إليها من خلال العاملين والتي قد تمثل مصادر تنافسية لها ومصادر لتوليد أفكار جديدة وضخ دماء جديدة للمنظمة. وهو ما دعا بعض الباحثين من التحذير من وجود درجة مرتفعة من التوافق معللين ذلك بأن التجانس قد يكون مفيدا للمنظمة في المراحل الأولي لحياتها بسبب أنه يدعم التعاون والاتصالات ولكن فيما بعد يمكنه أن يؤدي إلي عدم المرونة ومقاومة التغيير.

آليات التوافق بين الفرد والمنظمة:

يمكن لإدارة الموارد البشرية التوصل للمستوى المناسب من التوافق من خلال عمليتي الاختيار (*Selection*) والتطويع التنظيمي (*Socialization*). حيث تعد العمليات المشتركة لكلاهما وسائل مكملة لبعضهم البعض من أجل تدعيم هذا التوافق فهما بمثابة آليات لتحقيقه وتدعيم استمراريته. فالقيام بإحداهما لا يغني عن القيام بالأخرى. فإذا أنفقت المنظمة قدراً كبيراً من الوقت والجهد والتكلفة أثناء الاختيار فإن ذلك سيسفر عنه تخفيض في الوقت والجهد والتكلفة المنقضية أثناء التطويع ولكنه لن يلغيها. وعليه فإن استراتيجيات الاختيار والتطويع التي تضعها إدارة الموارد البشرية تمثل انعكاساً للثقافة التنظيمية. حيث تتبع إدارة الموارد البشرية طرقاً من شأنها اختيار وتطويع عامليها وفقاً لقيم تتسق مع ثقافتها. هذه الطرق هي:

١- **عملية الاختيار**: يقصد بها مجموعة الإجراءات التي يتم في ضوئها اختيار الأفراد. حيث يتم الاختيار وفقاً لمدى توافر كل من المعارف والمهارات والقدرات الملائمة مع متطلبات الوظيفة كمرحلة أولي، ثم يتم في المرحلة الثانية تصنيف الأفراد وتصفيتهم وفقاً لمدي ملائمتهم لقيم المنظمة ومعتقداتها.

فإذا كانت إدراكات القائمين بعملية الاستقطاب والاختيار للتوافق غير دقيقة فإنهم سيتخذون قرارات تعيين غير سليمة. وغير خاف الأهمية الكبيرة لعملية الاختيار حيث إنه إذا أساءت إدارة الموارد البشرية اختيار العاملين فلن تستطيع تقويم ذلك الخطأ مهما استخدمت من وسائل وممارسات التطويع (ومنها التدريب مثلاً). أي أنه لابد من توافر حد أدني من التوافق يتم ضمان تحقيقه من خلال عمليات الاختيار ومن ثم يتم تطويره وتدعيمه واستمراره في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تعايشها المنظمة من خلال ممارسات التطويع التنظيمي.

من الأقوال المأثورة في هذا المجال ما يلي:

"التدريب الجيد لن يصلح عيوب الاختيار السيئ"

(*Good Training Will Not Make Up For Bad Selection*)،

"ابذل مجهوداً كبيراً في عملية اختيار العاملين ستجد سهولة بعد ذلك في إدارتهم" (*Hire Hard, Manage Easy*).

٢- **التطويع التنظيمي** (***Socialization***): يعتبر التطويع نقطة جوهرية لحدوث وتدعيم التوافق. حيث إن استمرار توافر التوافق لا يعتمد فقط على التوافق المبدئي الناتج عن عملية الاختيار ولكن أيضاً علي التفاعلات التالية التي تحدث بين الفرد والمنظمة من خلال ممارسات التطويع. وتحتاج المنظمات لتحديد مستوى المزج بين هاتين العمليتين بما يؤدي للوصول للمستوى المناسب من التوافق. إن ممارسات التطويع (مثل التوجيه، الاتصالات ثنائية الاتجاه بين الإدارة والعاملين، برامج تنمية وتطوير العاملين، التدريب) تؤثر علي مقدار التوافق المتوافر في أية منظمة. والفرد أثناء عملية التطويع (أي أثناء تلقي التراث الثقافي من نماذج للسلوك وقيم وأفكار وغيرها) قد ينتقي بعضاً من هذا التراث وينبذ البعض الآخر أو يحدث تعديلاً أو تطويراً عند تطبيق البعض منها متأثراً في ذلك بمستواه العلمي، وبدرجة ارتباطه بناقلي التراث الثقافي الذين قاموا بتطويعه، وبميله إلي قبول ما يعطى له، وفهمه، وبنوع علاقاته معهم، وكذلك بنوع اتجاهاته وقيمه ومعتقداته وقدراته العقلية مثل قدرته علي التذكر والاستفادة مما تعلمه من خلال ممارسات التطويع (وقد سبق تناوله تفصيلاً في فصل سابق).

الفصل التاسع

الأداء السياقي



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١- طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة.

٢- مفهوم الأداء السياقي.

٣- أبعاد الأداء السياقي.

٤- محددات الأداء السياقي.

٥- المعوقات التي يمكن أن تعرقل من ممارسة سلوكيات الأداء السياقي.

٦- اقتراحات لتدعيم سلوكيات الأداء السياقي.

المقدمة:

في الآونة الأخيرة حدثت تغيرات جوهرية في بيئة أعمال المنظمات المعاصرة مثل استمرار المنافسة العالمية وبالتالي حاجة المنظمات لبذل جهد إضافي من قبل عاملها، زيادة معدل تبني مفهوم فرق العمل وكون أن المنظمات القائمة علي فرق العمل أصبحت أكثر انتشاراً، تنامي الاتجاه نحو تحقيق مستوي مطلوب من توافق الفرد مع بيئته التنظيمية، استمرار الاتجاه نحو تقليص العمالة مما أدي إلي جعل بذل العاملين للجهد الإضافي أكثر ضرورة وإلحاحاً، وزيادة التركيز علي خدمة العميل، الاتجاه نحو حذف مستوي الإدارة الوسطي، زيادة نسبة الوظائف الخدمية في الاقتصاد، تحول الهياكل التنظيمية الهرمية والبيروقراطية إلي المفلطحة والشبكية والمرنة.

هذه التغيرات وغيرها ساهمت بشكل كبير في بزوغ أهمية المكون الاجتماعي في الأداء الوظيفي في الكثير من النواحي مما أدي إلي المزيد من الاعتراف بأهمية الأداء السياقي في المنظمات المعاصرة.

وعليه فقد ركزت الكثير من الأدبيات في العقد الأخير علي هذا المفهوم المعاصر. وقد اعتبرته رأس مال اجتماعي للمنظمة قائم علي علاقات مستمرة بين العاملين.

حيث تقع إدارة أي منظمة في كثير من الأحيان في خطأ فادح عندما تعتنق فكر مفاده أن الأداء الوظيفي يعني فقط أداء المهام الوظيفية المنوطة بوظيفة معينة وأن يتم توجيه كافة جهود إدارة الموارد البشرية بدء من الاستقطاب للاختيار للتعيين للتدريب لمنح الحوافز والمكافآت للنقل للإقالة في ضوء فقط مواصفات أداء المهام الوظيفية (أو الفنية) المنوطة بأداء وظيفة معينة.

ولكن واقع الأمر أن هذا ليس كافياً فحسب لتعظيم الأداء الوظيفي لوظيفة معينة

علي وجه الخصوص. حيث أوضح العلماء في السنوات الأخيرة أن هناك بعدي للأداء الوظيفي الكلي (أداء المهمة والأداء السياقي) وفرقوا بينهما وأشاروا إلي أهمية كلاهما في تحقيق النتائج التنظيمية. بل الأكثر من ذلك فقد ذهبت بعض الأدبيات السابقة إلي إبراز أهمية الأداء السياقي علي وجه الخصوص واعتباره مؤشراً عاماً للأداء الوظيفي بصرف النظر عن النطاق المحدد للتوصيف الوظيفي لوظيفة معينة حيث أنه واسع القبول وقابل للتطبيق بشكل عام علي كل الوظائف عبر كل المستويات التنظيمية في كل المنظمات. حيث أشاروا إلي أن الأداء السياقي يدعم البنية الاجتماعية للمنظمات عن طريق خلق رأس مال اجتماعي قائم علي علاقات مستمرة ما بين العاملين "*Social Relational Capital*" مما ينتج عنه تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية والميزة التنافسية بوجه عام. ومن هنا تكمن أهمية تحديد محددات الأداء من أجل التمكن من التحكم فيه وتوجيهه وإدارته علي النحو الصحيح.

طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة:

أشارت الأدبيات إلي أن هناك نوعين من العقود تحكم شكل وطبيعة وقوة العلاقة بين الفرد والمنظمة هما:

١- العقد الرسمي (الصريح):

ينص هذا العقد علي المهام الرئيسية الواجب علي الفرد القيام بها في مقابل العائد الممنوح له من قبل المنظمة (أي أداء المهمة).

٢- العقد النفسي (الضمني):

يمثل هذا العقد رباط نفسي بين الطرفين ويتطلب الثقة والتشجيع وفتح قنوات الاتصال وعدم التحيز والافتراضات المسبقة. ويتصف بكونه غير مكتوب ولا يحكمه القانون بل هو قائم علي إدراك الطرفين لالتزاماتهما المشتركة وعلي فهمهما المتبادل عن وعود كل منهما تجاه الأخر، ويحدد ما يتوقعه كل طرف منهما وما يحصل عليه.

هذا العقد يأخذ في الاعتبار حاجات العاملين ودوافعهم ، ومتطلبات العمل والمساهمات اللازمة لأدائه، الرضا، العمل المتحدي، الولاء، القيام بسلوكيات الأداء السياقي، فرص إظهار الإبداعات والتي تفوق الأشياء المكتوبة أهمية.

إن وضوح التوقعات بين الطرفين يسهل التعاون والتنسيق بينهما، هذا الوضوح يجئ عن طريق الاتصال والحوار المستمر بينهما.

تعريف الأداء السياقي (*Contextual Performance*):

يعد موضوع الأداء الوظيفي الكلي أحد أهم موضوعات علم إدارة الموارد البشرية. وقد اتفقت أدبيات هذا المجال بشكل كبير علي اعتبار الأداء الوظيفي الكلي مكون معقد ومتعدد الأبعاد، حيث أشارت إلي أنه يتكون من بعدين رئيسين وفقاً لنوعي العقود المبرمة بين الفرد والمنظمة هما؛ أداء المهمة والأداء السياقي.

ويعتبر الأداء السياقي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذ علي اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وأصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوي الأداء الوظيفي الكلي وبالتالي أداء المنظمة علي حد السواء. حيث أشارت الدراسات إلي أن تحديث مقاييس الأداء الوظيفي أمر مطلوب من أجل تقييم جودة المنتجات المقدمة للعملاء باستخدام أداة تتمتع بالاعتمادية والمصداقية في التقييم وعدم الاعتماد علي أداء المهام فقط، وإنما قياس الأداء السياقي أيضاً لما وجد له من بالغ التأثير علي تحقيق نتائج إيجابية لمنظمات الأعمال ورضا العملاء. فللأداء السياقي دور تكميلي مع أداء المهمة في تحسين كمية وجودة العمل.

بوجه عام فإن مفهوم الأداء السياقي يعكس سلوكيات تؤدى بواسطة أعضاء المنظمة موجهة نحو مساعدة وتدعيم الرفاهية لصالح الفرد، الجماعة، المنظمة ككل.

مثال: التحدث بإيجابية حول المنظمة، مساعدة الزملاء، الامتثال لسياسات المنظمة، اقتراح التطويرات والتحسينات، التطوع للقيام بالأعباء الإضافية.

يمكن التفرقة تفصيلاً بين بعدي الأداء الوظيفي الكلي من خلال الشكل التالي:

شكل (١/٩): أبعاد الأداء الوظيفي الكلي

أداء المهام	الأداء السياقي
يشمل واجبات وظيفية للقيام بالعمل الأساسي للمنظمة والأنشطة الرسمية الرئيسة فيها والتي تسهم مباشرة في إنتاج المنتجات (أي أداء العمليات الفنية أو التحويلية والتي تحول المدخلات إلي مخرجات)، أو تدعم بشكل غير مباشر العمليات التنظيمية الأساسية (أي أداء أنشطة الخدمات، الصيانة، الإمداد بالمواد الخام).	يشمل سلوكيات تقديرية لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة ولا ترتبط مباشرة بالمهام التنظيمية الرئيسية وإنما تدعم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي لها. أي السياق أو البيئة الاجتماعية والنفسية التي تعمل تحت مظلتها أنشطة العمليات الرئيسية للمنظمة. فهي بمثابة محفزات للقيام بتلك العمليات علي الوجه المرغوب.

مقياس تقليدي للأداء الوظيفي.	مقياس حديث للأداء الوظيفي.
متخصص: يختلف باختلاف الوظائف والأدوار والمنظمات.	عام: يتشابه في كل الوظائف والمنظمات. سلوكياته مستقرة ثابتة عبر مختلف الأدوار.
جماعي: يقوم به كل من يشغل نفس الوظيفة.	فردي: يقوم به الفرد بإرادته وبرغبته المستقلة.
يختلف باختلاف القدرات والمهارات الإدراكية والمعرفية للأفراد والخبرة والتدريب.	يختلف باختلاف الخصائص الشخصية للأفراد ومستويات تحفيزهم، توجهاتهم الشخصية.
يحدده التوصيف الوظيفي لكل وظيفة بشكل رسمي.	لا يقتضيه التوصيف الوظيفي وإنما يتم بشكل غير رسمي.
نطاقه: أضيق (الوظيفة).	نطاقه: أوسع (البيئة الاجتماعية، التنظيمية، النفسية للمنظمة والتي تحيط بالوظيفة).
مثل: إنتاج منتجات، بيع بضائع، تقديم خدمات، إدارة المخزون، إدارة المرؤوسين.	مثل التطوع للقيام بمجهود إضافي، التعصب للمنظمة، تدعيمها، التمسك بقيمها ومبادئها، المثابرة علي حمايتها والدفاع عنها، مساعدة الآخرين، إتباع القواعد والتعليمات.

بناء علي ما سبق يتضمن الأداء السياقي ثلاث سلوكيات تدعيم أساسية؛ هي:

١- سلوكيات تقديم الدعم التنظيمي:

تشير لسلوكيات تساعد المنظمة من خلال الإذعان والامتثال للقواعد التنظيمية مثل الولاء.

٢- سلوكيات تقديم الدعم الموجه نحو مهام الوظيفة:

تشير لسلوكيات تفوق متطلبات الوظيفة، تبرهن وتظهر بوضوح التفاني والإخلاص في العمل والإصرار وتعظيم الأداء.

٣- سلوكيات تقديم الدعم الشخصي:

يشير إلي سلوكيات تدعم المنظمة من خلال العلاقات الشخصية مثل مساعدة الزملاء.

ويشتق من سلوكيات التدعيم الرئيسية خمسة مظاهر سلوكية فرعية للأداء السياقي هي:

١- التطوع للقيام بأنشطة لا تمثل بشكل رسمي جزء من الوظيفة.

٢- الإصرار بحماس وتعصب علي القيام بالدور الإضافي.

٣- المساعدة والتعاون مع الغير.

٤- اتباع القواعد والإجراءات التنظيمية حتى لو كانت علي غير هوى الفرد.

٥- التصديق علي ودعم والدفاع عن الأهداف التنظيمية.

تجدر الإشارة إلي أنه قد لاقي أداء المهمة فقط اهتماماً وتركيزاً بالغاً في الأدبيات السابقة لعهود بعيدة. وذلك قد يرجع لثلاثة أسباب هي كما يلي:

١- فشل الباحثين في توحيد المصطلحات المتداخلة في أدبيات هذا المجال بشكل مقبول لدي الجميع حول مسمى المكون الأخر للأداء الوظيفي الكلي (مثل سلوك الدور الإضافي، سلوك المواطنة التنظيمية، السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي (*prosocial Organizational Behavior "POB*"، السلوك التنظيمي القائم علي مبدأ، موثوقية واعتمادية الموظف، الأداء السياقي).

٢- صعوبة وضع تعريف مقبول من قبل الباحثين والمهتمين بهذا المجال أيا كان مسمى المصطلح. حيث ذهب فريق منهم نحو اعتباره ضمن المصطلحات السلوكية علي اعتبار أنه يمثل سلوكاً ظاهراً (كأن يأتي الموظف للعمل مبكراً و/أو يغادر متأخراً)، وذهب فريق أخر إلي أن ذلك يعد زاوية واحدة للمفهوم ولذلك اعتبروه ضمن المصطلحات الاتجاهية أو الدافعية حيث أن الأهم معرفة دوافع العاملين الكامنة وراء قيامهم بمثل تلك السلوكيات من أجل تفسير الفروق الفردية بينهم في الأداء.

٣- إن بعض الباحثين اعتبروا الشخصية مناظرة (مقابلة) للقدرة علي العمل، علما بأن الشخصية هي مكون متعدد الأبعاد توصفها علي الأقل خمسة عوامل مطلوب قياسها بدقة من أجل توصيف ملائم للشخصية، وعليه فإن افتراض أن الشخصية (كمكون أحادي) يمكن اعتبارها مؤشر للأداء السياقي لن تكون كافية بشكل جلي لتحسين فهمنا لذلك الأداء، بالإضافة لذلك فإن النموذج الذي يصف العلاقة بين القدرة علي العمل وأداء المهمة قد لا يكون مناسب لتحليل العلاقة بين الشخصية والأداء السياقي، حيث أن العلاقة ستكون أكثر تعقيدا.

وبرغم كون الأداء السياقي تقديري (أي متروك وفقا لرأي الموظف وحكمه) وأنه لا يندرج ضمن التوصيف الرسمي للوظيفة إلا أن الممارسات والإجراءات التنظيمية قد توفر حوافز تشجع العاملين علي القيام به. حينئذ سيكون هناك احتمالية أن تؤثر الاختلافات الفردية علي الأداء السياقي من خلال تأثيرات القيمة (الأهمية) المدركة لتلك الحوافز.

فالأفراد الذين يدكون الحوافز علي أنها جذابة بالنسبة لهم من المفترض أن يكونوا أكثر تحفزا للحصول عليها أكثر من أولئك غير المكترثين بتلك الحوافز. وفي حالة تصميم مواقف العمل بحيث يتم ربط الأداء السياقي بمنح حوافز معينة (كترقية، تقييم أداء ايجابي) فإنه من المتوقع أن ترتبط بعض الخصائص الشخصية بالأداء السياقي.

وقد ذهب عدد كبير من العلماء إلي أن الشخصية - باعتبارها تعد أحد أهم المحددات الفردية والنفسية لسلوك الإنسان، ومن أكثرها تعقيدا كونها تعد محصلة عدة سمات جسمانية ونفسية متنوعة من شأنها تحديد أسلوب تعامل الفرد مع بيئته المحيطة - ترتبط بشكل أقوى بالأداء السياقي مقارنه بأداء المهام. أي أنها تعد مؤشر أقوى له. وفي مجال اختيار العاملين فإنه عندما يتم تضمين أبعاد الأداء السياقي كمعيار للاختيار فإن الخصائص الشخصية تستخدم كمؤشر لتلك الأبعاد.

وقد أشارت الدراسات إلي أن هناك تأثير جوهرى لكلا من الخبرة الإدارية والأدوار الوظيفية الإدارية للمديرين علي مدي الأهمية المعطاة من قبلهم لكل من أداء المهمة والأداء السياقي وانعكاس ذلك علي سياسات تخطيط الموارد البشرية وصنع القرارات.

حيث ترتبط الخبرة الإدارية إيجاباً بإدراك أهمية سلوكيات الأداء السياقي (متمثلة في الامتثال للمنظمة وبذل المزيد من الجهد والمساهمة في خلق مناخ عمل ايجابي). أي أن المديرين أو المشرفين الأكثر خبرة يعطون قيمة أكبر لسلوكيات الأداء السياقي - بالإضافة لأداء المهمة - التي يمارسها مرؤوسيهم مقارنة بنظرائهم الأقل خبرة حتى لو كان ذلك بشكل ضمني.

كذلك فالمديرين الممارسين لسلوكيات القيادة يعطون أهمية أكثر للأداء السياقي مقارنة بنظرائهم المديرين الممارسين بشكل أكبر للأنشطة الإشرافية والذين يعطون أهمية أكثر لأداء المهمة.

وإجمالاً، فإن مستوي الأداء السياقي للعاملين يمثل القيمة المضافة لعمل هؤلاء العاملين، ويعطي نموذجاً وقدوة للعامين الجدد.

أبعاد الأداء السياقي:

بناء علي ما سبق يمكن تقسيم الأداء السياقي إلي بعدين أو مظهرين يساهمان بشكل متميز في الأداء الوظيفي هما:

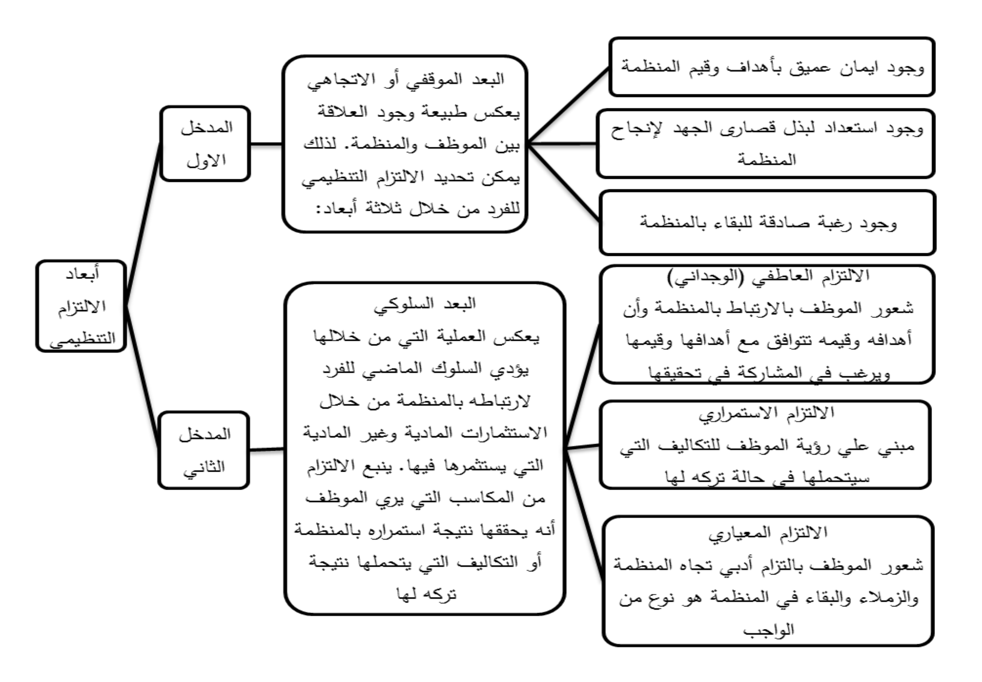
ا- **الالتزام التنظيمي (*Organizational commitment "OC"*):**

يشير إلي ارتباط الموظف بالمنظمة وتوافق أهدافه مع أهدافها وبشكل متصاعد عبر الزمن الأمر الذي ينعكس علي سلوكه التنظيمي حيث يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف المنظمة بسعي دءوب.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

تناولت الأدبيات السابقة مداخل متعددة لدراسة الالتزام التنظيمي أمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي:

شكل (٢/٩): أبعاد الالتزام التنظيمي



٢- المواطنة التنظيمية (*Organizational Citizenship Behavior "OCB"*):

أشار (*Katz, 1964*) إلي أن المنظمات التي تعتمد علي قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة علي النجاح والاستمرار علي المدى البعيد. حيث تحتاج لقيام العاملين لما هو أكثر من ذلك وهو ما يطلق عليه مصطلح "المواطنة التنظيمية". وبرغم من إظهاره لأهمية هذا المصطلح إلا أن الباحثين لم يلقوا الضوء عليه إلا في الثمانينيات.

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية علي أنه سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف لتدعيم أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. ويمثل تصرفات متعلقة بالتعاون والمساعدة في القيام بما هو أكثر من الدور المتوقع.

أبعاد المواطنة التنظيمية:

لا يوجد اتفاق عام ما بين الباحثين حولها، إلا أنه بمراجعة الأدبيات السابقة اتضح وجود مدخلين رئيسين يمكن تلخيصهم من خلال الشكل التالي:

شكل (٣/٩): أبعاد المواطنة التنظيمية

أبعاد المواطنة التنظيمية

المدخل الاول

البعد الفردي
يمكن أن يطلق عليه التيسير الشخصي (Interpersonal Facilitation) هي سلوكيات موجهه نحو أعضاء المنظمة ذات توجه شخصي (Interpersonal Orientation) تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة في بناء وتحسين العلاقات بين أعضائها، ومساعدتهم وجعلهم يشعرون بالأريحية، تشجيع التعاون، التطوع، مراعاة مشاعر الأخرين، التعبير عن الشفقة والإحساس بالأخرين (سواء الزملاء، القادمين الجدد، المشرفين).

البعد التنظيمي
يمكن أن يطلق عليه الإخلاص أو التفاني الوظيفي (Job Dedication) هي سلوكيات منضبطة ذاتياً (Self-Disciplined) موجهه نحو المنظمة مثل إتباع القواعد، العمل بجد، المبادرة بحل أي مشكلة تعترض سير العمل، إظهار الالتزام والتحفز للعمل، بذل المزيد من الجهد، التصرف بطرق تدعم سمعة المنظمة.

المدخل الثاني

الايثار
سلوك موجه لمساعدة الاخرين في أداء وظائفهم دون توقع مكافأة مثل توجيه وتطويع العاملين الجدد حتى لو كان ذلك غير مطلوب من الفرد.

وعي الضمير (الطاعة او الامتثال العام)
سلوك موجه أكثر نحو المنظمة ككل ويتضمن سلوكيات مثل تنفيذ الواجبات التي تكون خارج المتطلبات الدنيا للعمل، تقبل الهيكل التنظيمي وسياسات العمل بصدر رحب، قضاء وقت قليل أثناء إجراء المحادثات التليفونية الشخصية أثناء العمل.

الكياسة (اللطافة)
سلوك انذار أو تنبيه الزملاء للمتغيرات التي تؤثر علي عملهم ويعكس مدي الحرص علي تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية للعمل لمنع أي مشكلات يتعرض لها الزملاء.

الروح الرياضية
رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظرف ومدي مساهمته في منع الصراع بين الزملاء وتقبله للمضايقات بدون شكوى أو تذمر.

السلوك الحضاري
سلوك المشاركة بمسؤولية في إدارة أمور المنظمة كحضور الاجتماعات وكل الأنشطة الاختيارية التي يتطوع بها الفرد للحفاظ علي أمن المنظمة وسمعتها.

يلاحظ أن هذين المدخلين متكاملين وغير متناقضين فأنصار المدخل الأول لا يرفضون فكرة المدخل الثاني حيث يرون أن الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها تحت مظلة هذين البعدين الرئيسيين.

محددات الأداء السياقي:

تناولت الكتابات في هذا المجال عدد من المقترحات حول مقدمات هذا النوع من الأداء وقد أظهرت أن من أكثرها شيوعاً ما يلي:

١- الشعور بالعدالة التنظيمية والمجتمعية (وتحديداً المدركة): هناك ارتباط إيجابي وثيق بين ادراك العدالة وبين الأداء السياقي.

٢- الخصائص الشخصية: هناك ارتباط وتأثير جوهرى للشخصية علي الأداء السياقي، ولذا فإنه يتعين علي إدارات الموارد البشرية عند الاختيار والتعيين أن تراعي توافر مثل تلك الخصائص وعدم التركيز علي أو الاختيار بناء علي توافر خصائص أو مقومات تضمن أداء المهمة فقط (ممثلة في مؤهلات علمية، خبرة في مجال عمل معين، اختبار قدرات ومهارات اتصال) وبالتبعية باقي وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية كالترقية والحوافز والمكافآت والجزاءات. حيث أن الأداء السياقي لا يقل أهمية عن أداء المهمة في المساهمة في تحقيق الأداء الوظيفي الكلي.

٣- الصراع بين العمل والعائلة: هناك تأثير سلبي مباشر للصراع علي بعدي الأداء السياقي. فالمستويات المرتفعة من الصراع يقوض الأداء السياقي حيث يضعف من قدرة ورغبة الموظف في بذل المزيد من الجهد والإصرار علي الأداء الجيد أو التحمس من أجل تطوير العلاقات الطيبة مع الزملاء.

٤- الشعور بالمسئولية الوظيفية: هناك تأثير إيجابي له علي الأداء السياقي.

المعوقات التي يمكن أن تعرقل من ممارسة سلوكيات الأداء السياقي:

١- أن أبعاد الأداء السياقي (كمساعدة الزملاء، تقديم مساهمات لخدمة المنظمة) قد يتم مراعاتها ضمنياً -إلي حد ما- عند الترقي لمناصب إدارية عليا في حين لا يتم مراعاتها -من باب أولي وكخطوة أولي كبداية مسار مهني- عند بداية التعين للوظيفة والالتحاق بالمنظمة حيث يكون التركيز فقط علي أداء المهمة.

٢- حدوث خلل في العلاقات بين أعضاء المنظمة لأسباب مختلفة منها الشخصنة.

٣- الثقافة التنظيمية أحياناً لا تشجع العاملين علي القيام باداء سياقي.

٤- المُناخ التنظيمي العام داخل المنظمة قد يكون غير مشجع.

٥- عدم وجود أنشطة ومناسبات لتنمية الأداء السياقي.

٦- افتقاد أو عدم وضوح الضوابط الإدارية والقانونية ذات الصلة الداعمة لسلوكيات الأداء السياقي.

٧- ضعف مستوى التقدير الأدبي والحوافز المادية والعينية الممنوحة لتلك السلوكيات. وبالتالي فسياسات الثواب والعقاب غير داعمة لها. فمثلا لا يوجد أي تقدير في الترقي لمثل هذه الأعمال.

٨- انشغال العاملين في أداء مهام عملهم و/أو بالإضافة لثقل الأعباء الوظيفية مما يدفع الكثير للإحجام عن التعاون أو المساعدة أو حتى الترفية بمشاركة زملائه خارج النطاق الوظيفي.

٩- زيادة المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الترقيات واتساع الالتزامات المهنية.

١٠- ضعف التفاعل الشخصي للعاملين.

١١- الاعتبارات المادية نظرا للتدني النسبي لمستوى المرتبات والمستحقات المالية وعدم ملائمتها لظروف وأوضاع المجتمع مما يضطر معظم العاملين إلي الانشغال بالعمل الخارجي لتحسين الدخل.

١٢- الافتقاد للأدوات والآليات المناسبة للارتقاء بأداء العاملين سواء الوظيفي أو السياقي.

١٣- الشعور بالقهر المجتمعي وانخفاض التقدير المادي والمعنوي بالنسبة لبعض العاملين من قبل أفراد المجتمع وبالتالي رفض التطوع لمساعدة الآخرين.

١٤- ضيق وضغط الوقت.

١٥- تراجع الانتماء لأسباب متعددة بعضها شخصي وبعضها تنظيمي وبعضها مجتمعي.

١٦- عدم الحزم في ضرورة ممارسة سلوكيات الأداء السياقي وعدم إدراج ذلك في معايير تقييم أداء العاملين.

١٧- عدم تعاون الزملاء، وبالتالي فعند شعور أي موظف بأنه الوحيد الذي سوف يلقي عليه هذا العبء فإنه لن يشعر بالرضا.

١٨- عدم توافر المعلومات بشفافية.

١٩- عدم اهتمام القائمين بالإدارة بإشراك العاملين في الأنشطة التطوعية المختلفة بل علي العكس فقد يدعمون فكرة "فرق تسد" ما بين العاملين اعتقادا منهم بأن ذلك يحكم سيطرتهم علي العاملين ويحسن نتائج أعمالهم.

٢٠- عدم توافر الإمكانيات المادية التي تساعد علي الإقامة في المنظمة لفترات أطول

وعلي المشاركة في الأنشطة المختلفة.

٢١- تركيز إدارة المنظمة علي التعزيز السلبي فقط دون الايجابي للسلوك. بمعني الإنذارات المتكررة طوال الوقت بالعقاب أو الحرمان المادي عند الإخلال بمهام العمل الوظيفية فقط دون توافر حوافز ايجابية للمتميزين.

٢٢- عدم توافر الحد الأدنى من مستلزمات العمل (مكاتب، كراسي، وحدات إدراج مكتبية، صناديق بريد) تكفي لإجمالي العاملين بسبب زيادة عددهم عن عدد تلك المستلزمات في بعض الأحيان، وبالتالي إذا تواجد الجميع فلن يجلس الجميع.

٢٣- الديكتاتورية في اتخاذ القرارات تنتج عاملين غير قادرين و/أو راغبين علي القيام بسلوكيات الأداء السياقي.

٢٤- عدم ممارسة العمل الجماعي والاعتياد عليه (أي فقدان ثقافة فريق العمل).

٢٥- افتقاد ثقافة العمل التطوعي وثقافة الانتماء التي تجعل الفرد يشعر بأهميته في إطار أهمية الآخرين.

٢٦- سيطرة نزعات الأنانية واللامبالاة لدي بعض العاملين والإصرار علي الرأي برغم أنه خطأ.

٢٧- تأثير الانتماءات الشخصية والحزبية والدينية علي الأداء السياقي للعاملين.

٢٨- عدم وجود معايير جيدة لتقييم الأداء تراعي المسئولية المجتمعية.

٢٩- الظروف البيئة المحيطة بالمجتمع ككل وعلي رأسها الحالة الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية.

٣٠- تواجد فئة مقاومي التغيير والتطوير بالمنظمات.

٣١- عدم وجود رقابة علي القيام بسلوكيات العمل الإضافي.

٣٢- اختلال المفهوم القيمي للمجتمع ككل وللمنظمات باعتبارها مجتمعات مصغرة.

٣٣- الطبيعة الشخصية لبعض العاملين والتي يمكن ترجمتها في الجوانب النفسية في التعاملات. فهو سلوك مرتبط بالشخص بغض النظر عن المكان أو جهة العمل.

٣٤- الثقافة المجتمعية العامة والتنشئة الاجتماعية والتربية التي تغرس في النفوس ضرورة القيام بما هو مطلوب فقط تجنباً للعقاب وليس القيام بما هو أكثر من ذلك أملاً في المزيد من الثواب.

٣٥- سيادة معتقد "أن هذه السلوكيات لا يوجد لها أي مردود شخصي علي الفرد". أي لا يوجد أي منفعة شخصية تعود عليه من ممارسها.

٣٦- الروتين الحكومي المصاحب للعمل.

٣٧- عدم إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.

٣٨- عدم الانتماء للمكان.

٣٩- عدم متابعة الأداء السياقي للعاملين باستمرار للوقوف علي مستواه ومواجهة أي عقبات تعوق ممارسته.

٤٠- عدم وجود رؤية حقيقية وواضحة لتطوير المنظمات.

٤١- تفشي ظاهرة الشللية؛ فهي آفة أي جهاز إداري بما تحتويه من تعارض المصالح والمحاباة لصالح فئة علي حساب غيرها وعدم العمل من أجل المصلحة العامة بل الخاصة.

٤٢- عدم وجود فرق عمل لأداء المهام.

اقتراحات لتدعيم سلوكيات الأداء السياقي:

١- إدخال بعض التعديلات علي قانون العمل لإبراز أهمية سلوكيات الأداء السياقي.

٢- الاهتمام بالعاملين من جميع النواحي بدء من مكاتبهم وتجهيزاتها حتى أمانهم المادي (عدم المساس بمستحقاتهم المالية) والصحي (توفير الرعاية الصحية اللائقة لهم ولأسرتهم).

٣- دعم مؤسسات الدولة للمنظمات بالإمكانيات (مادية/معنوية) للقيام بهذه السلوكيات.

٤- عقد دورات تدريبية سلوكية للعاملين يقوم بها متخصصون للتوعية بالسلوكيات المرغوبة ولتعريفهم بأهمية سلوكيات الأداء السياقي وتشجيعهم عليها ويفضل أن تتم داخل منظماتهم دون الحاجة لانتقال العاملين إليها.

٥- عقد ورش عمل وعصف ذهني لعرض وحل المشكلات العامة.

٦- زيادة الفعاليات الاجتماعية والثقافية الداعمة لخلق مناخ تنظيمي مواتي كعقد الاجتماعات الدورية وحل مشكلات العاملين وعرض كل ما هو جديد في تخصصاتهم المختلفة، وإقامة الرحلات والحفلات ذات الطابع الاجتماعي، تنظيم مناسبات اجتماعية لتنمية الأداء السياقي للعاملين.

٧- تعزيز فكرة أن تطوير وتقدم الأداء الوظيفي الكلي مرتبط بسلوكيات الأداء السياقي لهم.

٨- تثمين وتقدير الدور الإضافي الذي يقوم به أي موظف إلي جانب عمله الأصلي.

٩- الدعم المادي والنفسي للعاملين برفع المرتبات ومضاعفتها وتحسين المستوى الاقتصادي لهم في مقابل تحقيق الانضباط في الأداء وبما يسمح بتفرغ العاملين للعمل التطوعي.

١٠- تحفيز ومدح السلوكيات الايجابية.

١١- وضع ميثاق شرف للحث علي إتباع السلوكيات المحمودة.

١٢- جعل سلوكيات الأداء السياقي جزء لا يتجزأ من الأداء الوظيفي الكلي.

١٣- التفرغ المؤسسي للعمل التطوعي. بمعني اقتناع إدارة المنظمة بأهمية هذا العمل وبالتالي منح تفرغ للقيام به. بمعني لا يضار أي موظف أو يحتسب متغيب عن الحضور مثلا في الوقت الذي يمارس فيه أحد سلوكيات الأداء السياقي كمساعدة أحد الزملاء.

١٤- تخفيف الأعباء الإدارية التي تستهلك الكثير من الوقت بلا جدوى.

١٥- الاهتمام بتوفير المناخ المناسب الذي يساعد العاملين علي العطاء.

١٦- غرس عادة في التربية من الصغر (مثل التحاق طلبة المدارس بالكشافة وما شابه).

١٧- تحفيز العاملين (مادياً/معنوياً) علي القيام بهذه السلوكيات مثل ربطها بالحوافز المادية أو ترقية أو بفرص السفر إلي الخارج بحيث يكون هناك التزام بها حتى ولو كانت حوافز رمزية أو تكريم رمزي (مثل شهادة تقدير).

١٨- إدراج مدي القيام بهذه السلوكيات ضمن معايير تقييم أداء العاملين ومعايير اختيار القيادات الإدارية.

١٩- توافر المعلومات بشفافية.

٢٠- اهتمام القائمين بالإدارة بإشراك العاملين في الأنشطة التطوعية المختلفة.

٢١- توافر الإمكانيات المادية التي تساعد علي الإقامة في المنظمة لفترات أطول من أوقات العمل الرسمية وعلي المشاركة في الأنشطة السياقية المختلفة.

٢٢- تناسب الأعباء الوظيفية مع عدد العاملين.

٢٣- التحفيز (الايجابي/ السلبي) الداعم للأعمال غير الوظيفية والتطوعية.

٢٤- منح قدر من الحرية للعاملين في صنع واتخاذ القرارات علي الأقل الخاصة بهم.

٢٥- تشجيع القيادات لتدعيم العمل التطوعي، والبدء بأنفسهم والسعي لإيجاد مزيد من أجواء التعاون بين العاملين.

٢٦- هناك دور مهم للإعلام لتغير الثقافة الحالية وتسليط الضوء علي ثقافة العمل التطوعي وثقافة الانتماء.

٢٧- وضع معايير لجودة الأداء وتطبيقها بشكل جيد.

٢٨- تقديم وتقدير النموذج والقدوة.

٢٩- وضع معايير لتقييم الأداء بشقيه (الوظيفي والسياقي) والمحاسبة والشفافية في إعلان هذه المعايير.

٣٠- الموازنة والعدالة في توزيع الأعباء الوظيفية بين العاملين دون تمييز مما يمكنهم للقيام بسلوكيات غير وظيفية.

٣١- تدعيم الأنشطة الاجتماعية بالمنظمات.

٣٢- القيام بقياس دوري لهذه السلوكيات باستخدام طرق أكثر دقة.

٣٣- تحسين المناخ التنظيمي العام وخلق ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة للأداء السياقي.

٣٤- نشر ثقافة العمل التطوعي والتسامح.

٣٥- تحسين برامج الرعاية الصحية والتقاعد بما يضمن حياة كريمة للعاملين وتحقق لهم الأمان المادي والاقتصادي والصحي.

٣٦- تشجيع الإبداع والتميز.

٣٧- عرض النماذج الناجحة من المنظمات والدول التي اهتمت بهذه السلوكيات باعتبارها جزء مكمل ومتمم للأداء الوظيفي الكلي.

٣٨- المساواة في العمل.

وإجمالاً يمكن القول؛

إن سلوك الأداء السياقي = قدرة العاملين علي القيام به × رغبتهم في القيام به × البيئة المحيطة.

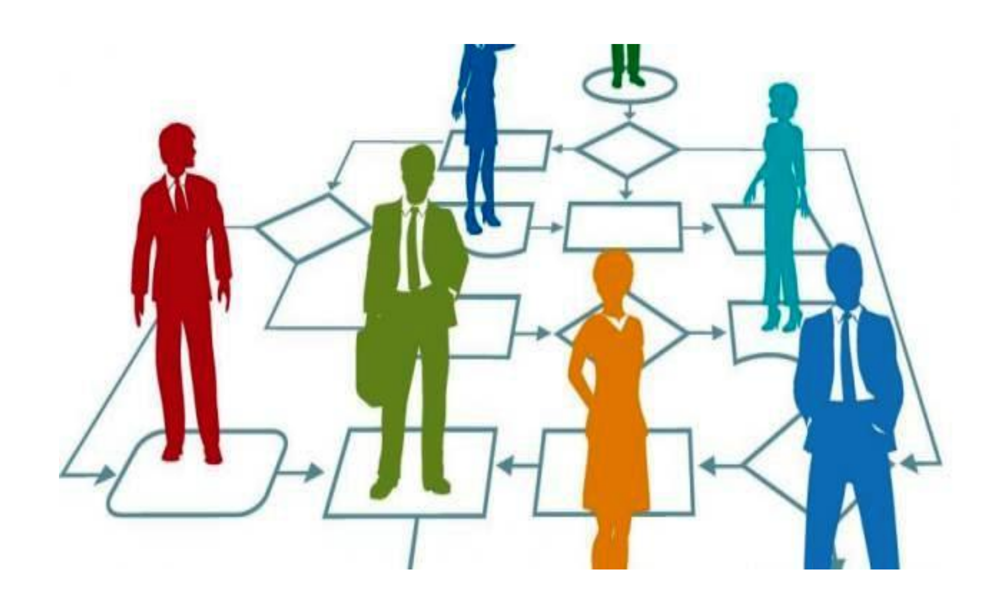
أي = دورات تدريبية × حوافز مادية ومعنوية × مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية داعمة لتلك السلوكيات.

وهو ما يتفق مع هرم ماسلو فلابد من توفير علي الأقل قدر من الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلي الأمان قبل البحث عن الحاجات الاجتماعية التي إن جاز التعبير تقع سلوكيات الأداء السياقي تحت مظلتها.



الفصل العاشر

المسئولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقيات العمل



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١- الخلفية التاريخية لمفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

٢- ماهية المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

٣- طبيعة السلوك الأخلاقي.

٤- مفهوم الميثاق الأخلاقي.

٥- واجبات الموظف.

٦- محظورات الموظف.

٧- مسئوليات الموظف.

٨- السلوك الأخلاقي من قبل الإدارة تجاه العاملين.

٩- السلوك الأخلاقي من قبل العاملين.

١٠- أسباب اهتمام علم إدارة الموارد البشرية بأخلاقيات العمل.

١١- دور الأديان السماوية في إرساء أخلاقيات العمل.

١٢- دور الهيئات الأكاديمية في إرساء أخلاقيات العمل.

١٣- دور المنظمات في إرساء أخلاقيات العمل.

١٤- المناخ الأخلاقي للمنظمة.

١٥- عقبات تطبيق أخلاقيات العمل.

١٦- أخلاقيات عمل مأمولة.

المقدمة:

في الآونة الأخيرة اتجهت المنظمات إلي تحمل المسئولية الاجتماعية (*Organization Social Responsibility*) وما صاحبها من سلوكيات مدعمة لذلك سواء من حيث سلوكيات العاملين فيها من جهة أو سلوك المنظمة تجاه جميع الجهات ذات الصلة بها من جهة أخرى، مما أدي إلي ظهور مصطلح المنظمة الأخلاقية (*Ethical Organization*) والذي يمقتضاه تتمكن المنظمة من الوفاء بمسئوليتها الاجتماعية تجاه تلك الجهات.

الخلفية التاريخية لمفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة:

بسبب التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال المعاصرة وما صاحبها من تطور للكثير من المفاهيم فقد تطور مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمات تطوراً ملحوظاً وتزايد الاهتمام به وأصبح يمثل أحد متطلبات المنظمات المعاصرة.

وقد أشارت الدراسات إلي أن لهذا المفهوم جذور ترجع إلي عصر الثورة الصناعية في

منتصف القرن الثامن عشر. حيث بدأت المنظمات بالاهتمام بالمسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه كل أصحاب المصلحة أو الأطراف ذوي الصلة بها (*Stakeholders*) كالعاملين، أصحاب رأس المال، الحكومة، المستهلكين، البيئة. وذلك كما يلي:

١- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين:

شهدت حقبة الثورة الصناعية بداية ظهور الجماعات والنقابات العمالية والتي قامت بغرض المطالبة بحقوق العاملين وتلبية طلباتهم مثل إشباع حاجاتهم الاجتماعية، توفير ظروف عمل مناسبة، رعاية حقوقهم، توفير الأمن والاستقرار لهم والدفاع عن مصالحهم. وبذلك تطور دور النقابات والاتحادات تطوراً ملموساً وأصبح دوراً مؤثراً علي جميع المنظمات في العصر الحديث.

وقد ساهم التطور المتسارع لجماعات الضغط العمالية أو النقابات في ظهور ما يسمي بـ "المسئولية الاجتماعية للمنظمات" تجاه العاملين بها.

٢- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه أصحاب رأس المال وحملة الأسهم و الد ائنين:

ظهرت كنتيجة لتوسع الأعمال وانفصال الملكية عن الإدارة وما نتج عنه من أثار كثيرة منها تزايد مطالبة أصحاب رأس المال وحملة الأسهم والدائنين (*Stockholders*) بزيادة الأرباح والعوائد والفوائد التي تعود عليهم.

٣- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الدولة:

ظهرت كنتيجة لزيادة تدخل الدولة (متمثلة في الحكومة بكل مؤسساتها) في مجال الأعمال وذلك بوضع التشريعات والقوانين الضابطة للعمل. وكان لذلك أثر كبير علي مراعاة المنظمة لتلك التشريعات وعدم مخالفتها.

٤- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العملاء:

ظهرت كنتيجة انفتاح الأسواق واحتدام المنافسة بين المنظمات ليست المحلية فحسب وإنما بينها وبين المنظمات العالمية. مما أدي إلي تزايد مطالب العملاء بإنتاج منتجات حسب رغبتهم لإشباع احتياجاتهم وزيادة الجودة وتخفيض الأسعار في المنتجات المقدمة لهم. مما دفع المنظمات للاهتمام بمطالب العملاء ومراعاة احتياجاتهم ورغباتهم إذا رغبت في البقاء والاستمرار في السوق. ومما دعم هذا التأثير هو ظهور جمعيات حماية المستهلك في الكثير من الدول (ومنها مصر) والتي تهدف إلي توعية المستهلك بترشيد الإنفاق والاستهلاك، وعدم شراء المنتجات المرتفعة السعر أو المنخفضة الجودة عن المستوي المقبول.

٥- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه البيئة:

انطلاقاً من كون المنظمة نظام مفتوح (*Open System*) تؤثر وتتأثر بالبيئة ومن باب تحمل مسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع فقد اتجهت المنظمات إلي تبني فلسفات ووضع سياسات تعمل علي حماية البيئة من أخطار التلوث الصناعية وبوجه عام تنمية البيئة وزيادة رفاهيتها الاجتماعية والاقتصادية. وقد دعي هذا الأمر بعض المنظمات إلي تبني المواصفات العالمية لنظم الإدارة البيئية (أيزو ١٤٠٠٠). ولم يعد هذا الاتجاه قاصر علي الدول المتقدمة فحسب بل امتد للدول النامية. هذه النظم تمثل مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للمعايير "الأيزو" (*International Organization for Standardization "ISO"*) ومقرها جنيف بسويسرا. وهي عبارة عن مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف زيادة إسهام المنظمة في خدمة البيئة وتحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة. وعليه ظهر مفهوم حديث يسمي إدارة الموارد البشرية الخضراء (*Green HRM*)

ماهية المسئولية الاجتماعية للمنظمة:

هناك عدة تعريفات لمصطلح المسئولية الاجتماعية للمنظمة منها:

- هي مدي الاستجابة الاجتماعية للمنظمة ومدي قدرتها علي إقامة علاقات قائمة علي تبادل المنفعة بينها وبين المجتمع. وهي أنشطة تنفذها المنظمة اختيارياً دون إلزام قانوني وتختص بالتزام المنظمة تجاه المجتمع.

وفقا لهذا التعريف فإن صفة الاختيار في أداء النشاط أو الإلزام القانوني بأدائه هي المعيار الذي يحكم في الفصل بين الأنشطة التي تندرج تحت مظلة المسئولية الاجتماعية للمنظمة من عدمه وليس طبيعة النشاط ذاته.

- إن المسئولية الاجتماعية للمنظمة لا تقتصر علي الأنشطة الاختيارية التي تقوم بها تجاه المجتمع، وإنما تضم كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي بغض النظر عما إذا كانت اختيارية أم إلزامية بحكم القانون.

في ضوء هذا التعريف نجد أن المسئولية الاجتماعية للمنظمة تندرج تحت مظلتها نوعين من الأنشطة الاجتماعية هما كما يلي:

أ - الأنشطة الاجتماعية الاختيارية: هي أنشطة تقوم بها المنظمة بشكل اختياري استجابة لضغوط المجتمع عليها أو العاملين أو المستهلكين أو لوعي الإدارة وإدراكها بضرورة مراعاة مصالح الأطراف ذو الصلة بالمنظمة (مثل تحسين رفاهية العاملين ومستويات

معيشتهم، حماية البيئة من التلوث، تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار منخفضة) كضمان لنجاحها في تحقيق أهدافها.

ب - الأنشطة الاجتماعية الإلزامية: هي أنشطة تقوم بها المنظمة بشكل إجباري استجابة لقانون الدولة.

- المسئولية الاجتماعية للمنظمة تعني أنه يجب علي المنظمة في اتخاذ قراراتها أن تراعي التأثيرات الايجابية أو السلبية لهذه القرارات علي كافة الأطراف المتعاملة معها بحيث تعمل جاهدة علي تعظيم التأثيرات الايجابية وتدنيه التأثيرات السلبية بما يحقق مصالح جميع الأطراف وبما لا يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة.

ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

١- **قرارات المنظمة:** كافة قراراتها سواء

تنفيذية
قرارات تقليدية تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة. مثل الحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات. يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

تكتيكية
قرارات تقليدية متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

إستراتيجية
قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وأثار علي المدى البعيد، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة

٢- **تأثيرات القرارات:** من وجهة نظر أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة وليست من وجهة نظر المنظمة.

إيجابية
تجلب منفعة

سلبية
تلحق ضرر

٣- **أصحاب المصالح:** كافة الأطراف المتصلة بالمنظمة سواء

أطراف داخلية
العاملين

أطراف خارجية
المساهمين، حملة الأسهم والسندات، المنافسين، العملاء، النقابات، مؤسسات الدولة.

٤- أن أهداف ومصالح هذه الأطراف عادة ما تتعارض مع أهداف ومصلحة المنظمة، لذلك وجب علي المنظمة أن تحدث التوافق ما بين كل تلك الأهداف المتعارضة.

فعلي سبيل المثال نجد أنه من مصلحة العاملين أن يعملوا بأقل جهد وأقل وقت ممكن ويتقاضوا أعلي أجر ممكن، والعكس بالنسبة للمنظمة، فمن مصلحتها أن يعملوا بأقصى جهد وأطول وقت ويتقاضوا أقل أجر.

ومن مصلحة العملاء أن يحصلوا علي سلع وخدمات بأعلى جودة ممكنة وبأقل سعر ممكن والعكس بالنسبة للمنظمة، فمن مصلحتها تقديم سلع وخدمات بأقل جودة (حتى تخفض التكاليف) وأعلي سعر (حتى تزود الأرباح).

ومن مصلحة مؤسسات الدولة المعنية بالضرائب مثلا استحقاق أعلي نسبة ممكنة من الضرائب (لزيادة إيراداتها)، والعكس بالنسبة للمنظمة (لتقليل تكاليفها).

كما أن من مصلحة مؤسسات الدولة المعنية بحماية البيئة اتباع المنظمة لوسائل التنقية اللازمة لتقليل حدة التلوث الناتج من عملياتها الصناعية والإنتاجية، والعكس بالنسبة للمنظمة لما تمثله تلك التجهيزات والوسائل من عبء علي ميزانيتها وزيادة في تكاليفها وبالتالي انخفاض في أرباحها وهكذا.

طبيعة السلوك الأخلاقي:

السلوك الأخلاقي يعكس نظرة المجتمع إلي السلوك الإنساني الذي يحكم علي مدي جودته أو رداءته بالمرجعية إلي المبادئ والمعايير الخاصة بذلك المجتمع.

مفهوم الميثاق الأخلاقي (*A Code of Ethics*):

اهتمت كثيراً من المنظمات العالمية بصياغة دليل للسلوك الأخلاقي وهو ما نفتقده في الكثير من المنظمات المحلية. هذا الدليل هو عبارة عن وثيقة إرشادية توجه العاملين في المنظمة للسلوكيات الأخلاقية (ما يجب عمله) والتي يجب الالتزام بها من قبل الجميع والسلوكيات غير الأخلاقية (ما لا يجب عمله) والتي يجب علي الجميع الامتناع عنها (علي سبيل المثال مراعاة الأمانة، تجنب الصراع والمشاحنات، عدم غش العملاء، عدم قبول رشاوى).

وتجدر الإشارة إلي ضرورة دعم إدارة الموارد البشرية لهذا الدليل وصياغة كل سياستها واستراتيجياتها في نفس اتجاهه وإلا سيكون مجرد حبر علي ورق غير مطبق ويحفظ في أدراج الإدارة كمتطلب شكلي فقط.

تُعرَّف الوظيفة علي أنها مجموعة من الواجبات والمسئوليات والسلطات والاختصاصات التي يعهد بها للموظف ويحددها قانون أو نظام المنظمة التي يعمل لديها.

واجبات الموظف:

١- أداء مهامه وظيفته بأمانة وإخلاص.

٢- القيام بمهام عمله بنفسه وألا يوكله إلي غيره بشكل شخصي، وذلك للأسباب التالية:

١/٢- إذا كلف الموظف شخص آخر (وخاصة إذا كان منخفض الكفاءة) في أداء مهام تخصه فقد ينتج عن ذلك الفشل في أداء المهام نتيجة لجهل أو إهمال.

٢/٢- إن الخطأ في العمل من قبل شخص غير مسئول عنه يحمل الموظف المسؤولية القانونية والأخلاقية.

٣/٢- إن عدم مباشرة الموظف لعمله بنفسه يؤدي إلي العشوائية في العمل وسوء التنظيم وتداخل الاختصاصات.

٤/٢- هذا الوضع يعكس مظاهر التسيب الإداري والفوضى التنظيمية.

٣- المعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل.

٤- تنمية قدراته العلمية والعملية.

٥- الانضباط والمحافظة علي مواعيد الدوام والتواجد قلبا وقالبا بالمنظمة.

٦- استمرار المحافظة علي الموارد المادية التي تقع تحت تصرفه بموجب وظيفته واستعمالها الاستعمال الأمثل للأغراض المخصصة لها دون هدر أو إهمال أو استعمالها لأغراض شخصية.

٧- مراعاة التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية بأعضاء المنظمة. بمعني أن يتعين علي الموظف أن ينفذ تعليمات رئيسه المباشر إلا إذا كانت مخالفة للقانون. في هذه الحالة عليه أن ينبه رئيسه خطياً ولا ينفذها إلا إذا أكدها له رئيسه خطياً.

٨- حسن المعاملة مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه والعملاء.

٩- المحافظة علي شرف الوظيفة وسمعتها.

١٠-تقديم اقتراحات تحسن سير العمل بالمنظمة كلما أمكن.

محظورات الموظف:

عادة ما تنص قوانين الدول علي السلوك غير المطلوب من الموظف والتي تختلف من دولة لأخرى. ولكن من أكثرها شيوعاً عبر مختلف الدول ما يلي:

١- الإضراب عن العمل أو تحريض الغير عليه وخاصة في الوظائف العامة. حيث أن الإضراب يؤدي إلي عرقلة سير العمل والإضرار بالمصلحة العامة.

٢- الانحياز لفئة من العملاء نظرا لانتماءاتهم السياسية أو العقائدية علي حساب مصلحة فئة أخرى. فعلي الموظف تقديم الخدمة لجميع العملاء بشكل متساوي بغض النظر عن انتماءاتهم ومدي اتفاقه أو اختلافه معها.

٣- القيام بأي سلوك من شأنه أن يحط من كرامته الوظيفية (كالاختلاس، الرشوة أو السرقة، أو أي عمل منافي للأخلاق العامة، وما شابه).

٤- الجمع بين وظيفتين. بمعني منع مزاولة أي مهنة أخري (مأجورة)، أي يتقاضي عليها أجر بخلاف وظيفته بدون تصريح من جهة عمله. وإلا فإنه سيكون مطالب برد المبالغ التي تقاضاها إلي خزينة المنظمة.

٥- استغلال وظيفته لتحقيق أي مكاسب (مادية كالرشوة النقدية أو عينية كالهدايا) أو منافع شخصية (مصالحه وأهدافه).

٦- إفشاء أسرار الوظيفة أو المنظمة للمنافسين.

٧- الجمع بين الوظيفة العامة والوظيفة السياسية. بمعني أنه لو أراد الموظف الدخول في العمل السياسي عليه أن يترك الوظيفة العامة.

مسئوليات الموظف:

يترتب علي ممارسة الموظف للوظيفة التزامات وتحمله مسئوليات إدارية (قانونية وأخلاقية) لابد عليه أن يعيها حتى يتسنى له القيام بعمله دون الوقوع تحت طائلة هذه المسئوليات. وبوجه عام فإن المسئولية تعني المؤاخذة أو التبعة. ويمكن توضيح مكونات المسئولية الإدارية للموظف من خلال الشكل التالي:

شكل (١/١٠): مكونات المسئولية الإدارية

المسئولية القانونية (الموضوعية) *Objective Responsibility*	**المسئولية الأخلاقية (الذاتية)** *Subjective Responsibility*
تشبه في معناها المحاسبة أو المساءلة (*Accountability*)	تشبه في معناها الولاء (*Loyalty*) ويقظة الضمير (*Conscientiousness*)
هي مسؤولية تجاه الآخرين	هي مسؤولية ذاتية أمام الله ثم الضمير
محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه	محاسبة الموظف المقصر لنفسه
معايير هذه المسئولية خارجية	معايير هذه المسئولية داخلية
تعرض الموظف للمساءلة القانونية	لا تعرض الموظف للمساءلة القانونية
مجالها أضيق	مجالها أوسع لأن دائرة الأخلاق أوسع من دائرة القانون
يشترط حدوث ضرر للغير لتتحقق، فهو	لا يشترط حدوث ضررا للغير لتتحقق

ركن من أركانها	
أقل ثباتاً حيث تتغير حسب قانون الدولة	أكثر ثباتاً نسبياً
تنفـذها سـلطة خارجيـة (رئـيس، مـدير، قاضي)	تنفذها قوة داخلية من داخل نفس الموظف
تحث الأفراد على القيام بالواجبات	تحث الأفراد على عمل الخير
مثلا: القانون ينهي عن السرقة فقط	الأخلاق تنهي عن السرقة وتحث الأفراد علي أن يتصدقوا

إذا هل يفهم مما سبق أن الأخلاق والقانون مفاهيم بديلة في ضبط سلوك الموارد البشرية؟

الإجابة بلا؛ فكلاهما متكاملان فحياة الأفراد ترتبط بالأوامر والنواهي، وإذا لم يكن هناك قوانين حاكمة تضبط حياتهم وسلوكهم لحادوا عن الحق والأخلاق.

السلوك الأخلاقي من قبل الإدارة تجاه العاملين:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن الإدارة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله.

ولكن عندما يشعر الموظف بأن الإدارة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالسلوك الأخلاقي (الصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة) مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

يمكن تلخيص المقارنة بين نوعي الإدارة فيما يتعلق بمدي الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال الشكل التالي:

شكل (٢/١٠): نوعي الإدارة فيما يتعلق بمدي الالتزام بأخلاقيات العمل

إدارة ملتزمة بأخلاقيات العمل	**إدارة غير ملتزمة بأخلاقيات العمل**
١- وعود المديرين للعاملين مصدقة	١- الوعود غير مصدقة بل يكون الشك مهيمنا على العلاقة بين العاملين والإدارة.
٢- كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات كثيرة طالما كان الدخل مقبولا	٢- العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا لعدم شعورهم بالأمان والاستقرار.
٣- الموظف سعيد في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة الأخلاقية	٣-علاقة مصلحة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.

٤- تجتذب كفاءات سوق العمالة

٤- تنفر الكثير من تلك الكفاءات

٥- يقوي قدرات المنظمة على المدى البعيد.

٥- يضعف قدرات المنظمة على المدى البعيد.

انطلاقاً من كون سمعة (أو شهرة المنظمة) تُعد أصل من أصولها المدونة بقائمة المركز المالي الخاص بها.

السلوك الأخلاقي من قبل العاملين:

يمكن تلخيص المقارنة بين نوعي العاملين فيما يتعلق بمدي الالتزام بأخلاقيات العمل من خلال الشكل التالي:

شكل (٣/١٠):نوعي العاملين فيما يتعلق بمدي الالتزام بأخلاقيات العمل

عاملين ملتزمين بأخلاقيات العمل	**عاملين غير ملتزمين بأخلاقيات العمل**
١- يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بينهم	١- تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة
٢- يترتب علي ذلك تفجر طاقاتهم لصالح العمل.	٢- يترتب علي ذلك كل موظف يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل.
٣- يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشكلات وتطوير العمل	٣- فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين.
٤- بيانات العمل دقيقة وصحيحة	٤- كثيراً من البيانات خاطئة وكثيراً من التقارير مضللة.
٥- الخبرة تنتقل من موظف لزميله أو لمرؤوسه من جيل لجيل. وبالتالي فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور	٥- كل موظف يخفي معلوماته عن زميله وتضيع الخبرة بانتهاء مدة خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.
٦- كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية (مهام تطوعية)،	٦- كل موظف يتجنب تحمل أي مسئوليات إضافية ويقوم بالكاد بما هو مطلوب منه وبما يعفيه من المساءلة القانونية.
٧- تقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب.	٧- تقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية (الشخصية) لصاحب المبادرة.
٨- يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين	٨- تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ودسائسهم ومهارات إيقاعهم في المشكلات هي الهدف الأسمى لكل عامل.
٩- يقوي قدرات المنظمة علي المدى البعيد.	٩- يضعف قدرات المنظمة علي المدى البعيد.

أسباب اهتمام علم إدارة الموارد البشرية بأخلاقيات العمل:

إن أخلاقيات العمل (السلوك الأخلاقي) تمثل ضرورة إدارية، فالحرص علي تلك الأخلاقيات يمثل أمر أخلاقي وديني وإداري. فهي ضرورة للتطور. ولابد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين العاملين والمديرين.

ويرجع ذلك ليس فقط لأن السلوك الأخلاقي هو الفطرة التي جبل الله عليها العنصر البشري ولكن أيضاً للفوائد التي تجنيها المنظمة من وراء تدعيمها للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة لها أو للعاملين بها وجميع اطراف المصلحة في الأجل الطويل. فقد أكدت الدراسات علي وجود علاقة قوية بين الأداء المالي للمنظمات وسلوكها الأخلاقي. وأرجعوا السبب في أن العملاء يدعمون المنظمات التي تحرص علي مسئوليتها الاجتماعية مما يدفع المنظمات للنجاح.

وبرغم أن كل موظف ينبغي عليه أن يتحلى بأخلاقيات العمل وبالتالي يمارس السلوك الأخلاقي إلا أن إدارة المنظمة (ممثلة في إدارة الموارد البشرية) ينبغي عليها أيضاً أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل العاملين يلتزمون بتلك الأخلاقيات. فقد نجد من العاملين من هو مؤمن بها ومنهم من لا يكترث بها.

ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون مُلزمة لجميع العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمنظمات أن تروج للسلوك الأخلاقي؟

بمعني ما هي مظاهر السلوك الأخلاقي الذي إذا قامت به المنظمة يستشعر العاملين والعملاء وجميع الجهات ذات الصلة بها أن تلك المنظمة تمارس سلوكيات أخلاقية؟

والإجابة هي أن المنظمة تستطيع من خلال بعض السياسات أن توضح ذلك ومنها:

أولا: اختبار المنظمة لمدي أخلاقية قراراتها المتخذة:

ويمكن أن يتم ذلك باستخدام المعايير التالية:

١- هل القرار مقبول اجتماعياً؟

٢- هل هو عادل؟ أي هل تمت المعاملة بالمثل؟ فمثلاً إذا قام عاملان بنفس الأنشطة وبنفس الكفاءة هل يتقاضيان نفس الأجر؟

٣- هل يراعي مصلحة الأغلبية؟ بمعني أن القرار المقبول أخلاقياً هو الذي يجلب النفع للأغلبية أو يدرأ الضرر عن الأغلبية وليس يحقق النفع لفرد معين أو يدرأ الضرر عنه مع الإضرار بالآخرين.

ثانيا: إجراء المراجعة الأخلاقية [*Ethics Audit*]:

أي إجراء التقييم الأخلاقي لسلوك المنظمة والعاملين لديها بشكل دوري مثل تقييم أدائها المالي، وذلك من أجل اكتشاف أي انحرافات أخلاقية ومعالجتها باستمرار.

دور الأديان السماوية في إرساء أخلاقيات العمل:

إن المؤثر الأول في ثقافة وقيم الفرد هي الأديان السماوية إذ أنها تُعَايِشه مُدَدَاً طويلة وتُوَجِّه عاداته وتقاليده وقيمه. لذلك فهي تمثل المصدر الرئيسي الذي تُستمد منها القيم ومكارم الأخلاق بوجه عام ومنها أخلاقيات العمل. وتجدر التفرقة بين القيم والأخلاق؛ فالقيم كالأمانة والصدق إذا مُورِسَتْ أصبحت خُلقاً. في الواقع العملي يوجد تناقض بين أخلاقيات العمل النبيلة التي تدعو لها الأديان السماوية وبين التطبيق العملي واليومي لبعض تلك الأخلاقيات حول العمل. يمكن عرض أمثلة من القيم الدينية التي تتصل بالعمل من خلال الجدول التالي:

جدول (١/١٠): أمثلة من القيم الدينية التي تتصل بالعمل

القيمة	أمثلة من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الباعثة على القيمة
إتقان العمل	"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".
الأمانة	"من غشنا فليس منا".
إعطاء كل ذي حقٍ حقه	"كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته"، "إعطِ الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".
حماية البيئة	﴿ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها﴾، ﴿فاذكروا ألاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين﴾
الحب والإيثار	﴿والذين تبوءوا الدار والإيمان من قبلهم يحبون من هاجر إليهم ولا يجدون في صدورهم حاجة مما أوتوا ويؤثرون علي أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون﴾ ، "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه".
العمل في فريق	"من خرج من الطاعة وفارق الجماعة مات ميتة الجاهلية"، "المؤمن ألف مألوف ولا خير فيمن لا يألف ولا يُؤلف وخير الناس أنفعهم للناس".
العدالة	﴿وأن ليس للإنسان إلا ما سعى وأن سعيه سوف يرى﴾، ﴿ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون﴾، ﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا﴾
التعلم	﴿اقرأ باسم ربك الذى خلق﴾
التماسك والتوافق	﴿إنما المؤمنون أخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون﴾
المشاركة	﴿وأمرهم شورى بينهم ﴾

خلاصة القول هو أن الأخلاق الحميدة مثل الصدق والأمانة والوفاء بالوعد وعدم الغش وعدم الخداع هي من الأمور المحمودة عند المجتمعات المتقدمة وهي ما تحث عليه الأديان السماوية. ويلاحظ أن هذه الأخلاقيات هي أخلاقيات العمل الأساسية. وقد يكون الدافع للالتزام بالأخلاق مختلفاً من شخص لآخر. فهناك شخص يعتبرها جزءا من الدين، وأخر يعتبرها أمرا محمودا، وأخر يخاف أن يحتقره الآخرون وهكذا. وبالتالي فأخلاقيات العمل الأساسية هي فضيلة يُرجي إتباعها عند كل المجتمعات.

دور الهيئات الأكاديمية في إرساء أخلاقيات العمل:

يلقى موضوع أخلاقيات العمل اهتماماً كبيراً في الأوساط الأكاديمية (المدارس والجامعات) في الدول الأجنبية وذلك انعكاساً لتزايد أهميته في الواقع العملي. فنجد أنه أمراً شائعاً أن أكثر الهيئات التعليمية تدرس مادة في الأخلاقيات عموماً وأخلاقيات العمل علي وجه الخصوص.

من أمثلة هذه البرامج ما يعرضه الرابط من مادة أخلاقيات الهندسة والتي تدرس لطلبة الهندسة في جامعة أمريكية (أخلاقيات الهندسة في *M IT*).

أما في مجال دراسة إدارة الأعمال فإنه من الشائع في الجامعات الأوروبية والأمريكية أن تكون هناك مادة متعلقة بأخلاقيات العمل. هذه المادة تكون إجبارية في بعض الجامعات وتكون اختيارية في البعض الآخر. الموقع التالي يعرض معلومات عن مادة أخلاقيات العمل في مجموعة من الجامعات في برامج ماجستير إدارة الأعمال *MBA* (*The Enhancing MBA*).

كما ورد بالحديث الشريف"إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم" أي أنه يحتاج التخلق بالقيم والأخلاق قدراً من التعليم - فالإنسان عدو ما يجهل - والوقت والتدرج والإرادة والإدارة والتدريب والممارسة وإعادة هندسة ثقافة وقيم المجتمع ككل علي نحو أعم والثقافة التنظيمية للمنظمات علي نحو أخص حتى يتمكن الإنسان من التطبيق العملي التلقائي لتلك القيم.

دور المنظمات في إرساء أخلاقيات العمل:

إن اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولكن يجب علي إدارة المنظمة ألا تعتمد فقط على التزام العاملين بأخلاقيات العمل في سلوكهم بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل. حيث اتضح بأن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو سلوك أخلاقي وما هو غير أخلاقي في ثقافة المنظمة لكي يلتزم به الجميع. وصياغة سياسات ادارة الموارد البشرية المدعمة لتحققه. وإلا في غياب ذلك، فسيكون لكل موظف مقاييسه الشخصية والتي قد تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. ومن مظاهر هذا الإخلال: انتشار روح العداء والإيذاء بين العاملين، ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه، ترك العاملين يحيكون المؤامرات لبعضهم البعض، عدم احترام العاملين لأخلاقيات العمل، وجود مصالح متعارضة للعاملين مع مصلحة المنظمة، خداع الموظف للعميل أو للمورد أو لمتقدم لوظيفة، أخذ العاملين لهدايا قيمة من الموردين أو العملاء.

يمكن اتباع عدة وسائل لترسيخ السلوك الأخلاقي منها:

١ - اتباع منهج الإدارة بالقيم:

قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد *(Blanchard and O'connor, 2000)* نظرية الإدارة بالقيم *(Managing By Values " MBV")* باعتبارها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمنظمات الأعمال المعاصرة في القرن الحادي والعشرين. مضمونه الاستخدام الأمثل للنظام القيمي والتأثير من خلاله علي مخرجات منظمات الأعمال. وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية وتنظيمية قوية. يقوم هذا المنهج على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع: المنظمة، العاملين، والعملاء، المجتمع.

مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:

١- تحديد أهداف وقيم المنظمة:

وهي أساس لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، حيث يتم تحديد رئيس واحد لجميع العناصر الإنسانية والتنظيمية، وهو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع الإدارة والعاملين بالاعتماد علي العصف الذهني، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في المنظمة، إن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل الإدارة العليا.

٢- نشر القائمة القيمية المتفق عليها:

فلابد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا،

وبناء على ذلك فمن المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وأن يمارس أعضاء المنظمة هذا الميثاق يومياً.

٣- توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم:

أي التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والاتساق بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، وذلك عن طريق توجيه الثلاث مستويات؛ علي المستوي الفردي (فالرئيس وباقي العاملين عليهم متابعة اتساق قيمهم الشخصية مع القيم المتفق عليها)، وعلي مستوي جماعات العمل (إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الجماعات وتعزيز أداءها المتميز وحل ما يعتريها من خلافات)، وعلي مستوي الإداري (بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز).

تقوم نظرية الإدارة بالقيم على مبادئ رئيسة:

١- الشفافية وإزالة الغموض.

٢- تحديد الأولويات.

٣- المشاركة.

٤- الرئيس في المنظمة هو القيم.

٥- الاتصال الفعال.

٦- التوجه بالقيم.

٧- التوافق مع متطلبات التغيير.

٨- تعديل النماذج السلوكية والمواقف وفقا للقيم.

٩- ليست المنظمة هي التي تحول الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي، بل هم الأفراد.

٢ - تنمية الرقابة الذاتية:

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله قبل أن يراقبه المسئول، وهو الذي يراعي مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية لأنه يتقاضي أجراً منها مقابل مراعاة مصالحها.

الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة.

الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مر به عبد الله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له، فقال له ابن عمر يختبره إذا سألك مولاك عنها قل له أكلها الذئب، فقال الراعي: فأين الله؟

هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة وتقوي الله في كل سلوكياته. لذا فهي من مقومات النجاح المتفق عليها في العالم.

ففي استبيان أجرته مجموعة روبرت هاف انترناشيونال المحدودة، على أكثر من ١٤٠٠ موظف، أجاب ٥٨ % منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما أكثر صفتان تعجبهم في المرشحين للوظائف (*www.Calcpa.Org*).

ويشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث نجد أن لديهم نزعة ذاتية للبحث عن الذات وإثبات الذات من خلال العمل . ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان (٢%)، وعندما حاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل فشلت. ذلك لأن العاملين يريدون بقاء ساعات العمل طويلة كما هي.

وسائل تنمية الرقابة الذاتية:

تقوية الوازع الديني لدي العاملين، فكل الأديان السماوية قد دعت إلي مراقبة الله وتقواه في سلوك البشر سواء داخل المنظمات أو خارجها. مصداقا لقوله تعالي "ألم يعلم بأن الله يرى". ومن ثم تنمية الشعور بتحمل المسئولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

٣ -وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

لأن السلوك غير الأخلاقي ينتج أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحه.

يمكن للمنظمة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاقيات المهنة، يقوم عليه مجموعة من العاملين، ولهذا المكتب رقم هاتف خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاقيات.

وسائل التوعية بهذه الأنظمة:

يجب على إدارة المنظمة والعاملين معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالما بحقوقه وواجباته. ويجب أن توضع أحكام العمل في مكان ظاهر بكل منظمة لضمان معرفة الجميع بها وأن تكون ثابتة نسبيا.

وفي المقابل يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمنظمة لائحة الجزاءات تشتمل على الأفعال، والمخالفات (السلوك غير أخلاقي) والمتعلقة بعدم تنفيذ الأوامر، والالتزامات المكلف بها العامل.

٤ -القدوة الحسنة:

إذا وجد العاملون أن المدير لا يلتزم بأخلاقيات المهنة، فهم كذلك من باب أولى.

٥ - استثارة الحس الديني والوطني تجاه الوظيفة:

إذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأنه مأمور من الله تعالي بإتقان العمل، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار الدولة، وتحسين مستوى المعيشة والدخل زاد لديه

الالتزام بأخلاقيات العمل.

٦ -محاسبة المسئولين، والموظفين علي حد السواء:

لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما تقوم به الأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟.

٧ - التقييم المستمر للعاملين:

مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً جيداً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

قياس المناخ الأخلاقي للمنظمة:

نظرا لكون الثابت الوحيد في عالمنا هو عنصر التغيير فوجب علي الإدارة من آن لأخر قياس المناخ الأخلاقي السائد في المنظمة وتقييم الدور الاجتماعي المتبادل بينها وبين المجتمع بكافة أطرافه المتعاملين معها. أي تقييم مدي التزام المنظمة تجاه كل طرف منهم والمنافع أو الفوائد التي حصلت عليها منهم. وهو ما يطلق عليه "المراجعة الاجتماعية". من أجل التعرف علي مدي التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية وتحديد نقاط الضعف والمشكلات الناتجة عنها والتوصل لحلول مناسبة لها.

ومن أحد الأساليب المستخدمة من قبل ادارة الموارد البشرية في هذا المجال هو أسلوب قائمة الاستقصاء، والتي من خلالها يجيب العاملون علي عشرة أسئلة بوضع علامة (✓) للإجابة التي يراها العامل صحيحة وتعبر عن وجهة نظره ومنطبقة علي ما يجري في المنظمة. وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢/١٠): قياس المناخ الأخلاقي للمنظمة

العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
١- تمنح الأهمية الكبرى في المنظمة لمصلحة كل فرد فيها.					
٢- إن اهتمامنا الرئيس هو بما هو أفضل لغيرنا.					
٣- يتوقع أن يطيع الأفراد القوانين ويضعونها فوق					

العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
مصالحهم.					
٤- إن الاهتمام الأول في المنظمة هو ما إذا كان القرار يخالف أي قانون					
٥- انه من الضروري اتباع قرارات وإجراءات المنظمة.					
٦- إن العاملين في المنظمة يطيعون سياسة المنظمة بدقة.					
٧- إن العاملين في المنظمة يعملون عادة من أجل أنفسهم.					
٨- من المتوقع أن يفعل الأفراد أي شيء لمصلحة المنظمة بغض النظر عن النتائج.					
٩- يعمل الأفراد في هذه المنظمة في ضوء أخلاقياتهم الخاصة.					
١٠- كل موظف بالمنظمة يحدد بنفسه ما هو السلوك الصحيح وما هو الخطأ.					

يمكن توضيح ما تقيسه كل عبارة من خلال مفتاح القائمة والموضح بالجدول التالي:

جدول (٣/١٠): مفتاح قائمة الاستقصاء لقياس المناخ الأخلاقي للمنظمة

العبارات	العنصر الذي يقيسه
١ ، ٢	الاهتمام بالآخرين
٣ ، ٤	الامتثال للقانون
٥ ، ٦	الالتزام بإجراءات وقرارات المنظمة
٧ ، ٨	الحرص علي مصلحة المنظمة (تدرج معكوس)
٩ ، ١٠	الاستقلالية الفردية للموظف

يلاحظ ما يلي علي النتائج:

إذا كان المجموع الكلي أكثر من ٤٠ فمدلول ذلك توافر مناخ أخلاقي مواتي وايجابي في المنظمة.

إذا كان المجموع من (٣٠-٤٠) فإن المناخ الأخلاقي فوق المتوسط.

إذا كان المجموع من (٢٠- ٣٠) فإن المناخ الأخلاقي دون المتوسط.

إذا كان المجموع أقل من (٢٠) فإن المناخ الأخلاقي سيئ.

عقبات تطبيق أخلاقيات العمل:

١- عدم تطبيق العقوبات؛ "فمن أمن العقاب أساء الأدب"، والعقوبة لا تُراد لذاتها، بل لتقويم السلوك غير الأخلاقي للعاملين أو المسئولين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام .

٢- غياب القدوة الحسنة.

٣- ضعف الحس الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

٤- عدم (وجود أو وضوح أو تفعيل) النظام .

٥- فقدان روح التفاهم بين المسئول والعاملين.

أخلاقيات عمل مأمولة:

• عدم وجود تعارض في المصالح (*Conflict of Interest*) مثل أن يعمل الموظف في منظمة وفي نفس الوقت يعمل مستشاراً لمورديها أو يتقاض هدايا أو أجراً من منافسيها أو يتملك حصة في منظمة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للمنظمة التي يعمل بها.

فمن الأمور المحددة في ميثاق شركة كريزلر أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة للشركة.

• عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة. فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للمنظمة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.

• الحفاظ على البيئة، بمعنى عدم تلويثها بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأراضي. لذلك نجد المنظمات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها كأحد أساليب الدعاية لها.

• عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا لهم وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة (*UNICEF-Child Labor*).

• عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى التعامل الداخلي (*Insider Trading*). فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخبر أحدا بذلك للاستفادة من هذه المعلومة.

لماذا؟

لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم وهو ما يعاقب عليه القانون ويعرض من يقوم به للمساءلة القانونية. (*Insider Trading* *SEC - US*).

• احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب ولا تصوير اجتماعات أو محاضرات أو تسجيلها بدون إذن كتابي من مؤلفه أو المحاضر ولا النقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة.

• عدم حصول العاملين على هدايا. أي مخالفة لذلك تعتبر إخلالاً بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل.

• عدم تقاضي رشوة.

• عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.

• عدم التفريق في التعيين والترقيات وما شابه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل. ولذلك نجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.

• الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير المنظمات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية.

• الحفاظ على أمان وصحة العاملين.

• احترام سرية المعلومات الخاصة بالمنظمة وعدم إعلانها.

• عدم استخدام موارد المنظمة في المصالح الشخصية.

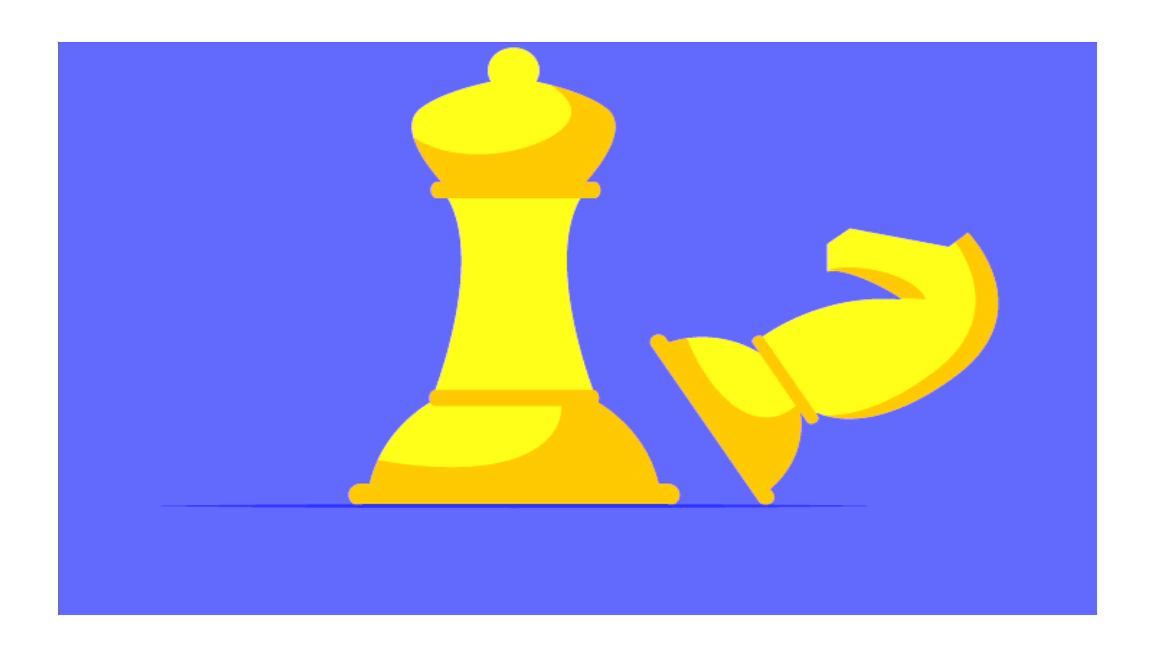
• عدم السرقة أو أخذ أموال من المنظمة بغير حق، عدم استخدام مخصصات المنظمة وتسهيلاتها (مثل هاتف، سيارة، ماكينة طبع، أو ما شابه) لتحقيق المصالح الشخصية.

والسؤال الذي يثور هل هذه التجاوزات وغيرها توجد في الدول النامية فحسب؟ هل لا توجد تجاوزات في الدول المتقدمة؟

الإجابة، بالطبع لا، لا يخلو الأمر من تجاوزات ولكن القضايا المتعلقة بأخلاقيات العمل تقابل بجزاءات رادعة وبازدراء واحتقار من المجتمع. فيلاحظ مثلا أن الموظف الممارس لسلوك غير أخلاقي لا يجلس وسط أقرانه لكي يحدثهم كيف كذب على الآخرين وكيف خدعهم لأن هذا سيقلل من قيمته في نظرهم ولا يأمن أن يفضحه أحدهم. ولا نجد موظف يجلس وسط الناس ليفتخر بأنه متهرب من الضرائب أو أنه استطاع أن يخدع زملاءه أو مديريه لأن هذا أيضا سيقابل بالاحتقار (خاصة في المجتمع الياباني).

الفصل الحادي عشر

السلوك السياسي في المنظمة



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ:

١- ماهية السلوك السياسي في المنظمة وأهمية دراسته.
٢- أسباب عزوف الباحثين عن دراسة السلوك السياسي في المنظمة.
٣- العوامل التي تساعد على خلق السلوك السياسي.
٤- **نماذج السلوك السياسي.**
٥- العلاقة بين القوة والسلوك السياسي.
٦- خصائص القوة التنظيمية و استخداماتها.
٧- **البعد الإيجابي** والسلبي للقوة والتغييرات في علاقات القوة الأساسية.
٨- مصادر القوة من خلال العلاقات بين الأفراد.
٩- افتراضات السلوك السياسي.
١٠-استراتيجيات ومناورات السلوك السياسي.
١١-**الممارسات السياسية غير الأخلاقية.**
١٢-مسببات السلوك غير الأخلاقي **وتبريراته.**
١٣-العلاقة بين عوامل الشخصية والسلوك السياسي.
١٤-**استراتيجيات مواجهة السلوك السياسي غير الأخلاقي في المنظمات.**

المقدمة:

تُجَسِّدْ منظمات الأعمال في حقيقتها وجوداً سياسياً يضم تحالفات بعضها مُعلن وبعضها غير مُعلن بين الأطراف التي تتنافس مع بعضها البعض علي الموارد المتاحة من أجل تحقيق مصالحها الذاتية. فالمنظمات علي مختلف أنواعها وطبيعة أعمالها ليست إلا مجتمعات مُصغَّرَة أي أنها جزء من المجتمع الذي تعمل فيه بكل ما فيه من إيجابيات وسلبيات. فهي لا تعمل في فراغ، بل تؤثر في المجتمع وتؤثر فيه. وعليه فالعمليات السياسية متغلغلة في حياة المنظمات مثلها مثل عمليات الإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة).

إن أسباب الانحراف الوظيفي في أي منظمة متنوعة قد تعود إما لأسباب داخلية في المنظمة أو أسباب خارجية تعود للمجتمع أو كلاهما.

من هذا المنطلق يمكن اعتبار المنظمات ميدان يتنافس فيه العاملون ويتحكم فيه الأقوياء وتُستغل فيه الفرص وتُصطنع المواقف وتتصارع الأفكار وتتناقض المصالح وتُرسم الخطط.

إن مفهوم السلوك السياسي هو مفهوم تحاشت معظم كتب مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي طرحه لما يثيره المفهوم من حساسية. كما يتحاشى الأفراد مناقشته لشعورهم بعدم الارتياح عند مناقشته.

إلا أن السلوك السياسي هو صورة من صور السلوك في المنظمات ويجب النظر إليه بوصفه سلوك موجود ينبغي دراسته وتحليله والعمل على تفهمه والعمل علي مواجهته بوضع خطة لإدارته وعدم وضع أي قيمة إيجابية أو سلبية تترتب عليه. ومن الضروري لكل من المديرين والعاملين أن يكونوا على دراية ومعرفة بذلك السلوك حتى يمكنهم التعرف إدارة السلوك التنظيمي بشكل مفيد وفعال. وبهذا الصدد وجب التنويه إلي أن القوة يمكن أن تُستخدم بطريقة فيها شيء من الظلم أو الأذى، وأن السلوك السياسي يمكن أن يكون أحد العوامل التي تُسهم في إضعاف المنظمة والتقليل من كفاءتها في أداء مهامها. ولذلك يجب على المديرين تحاشي السلوك السياسي في المنظمات قدر المستطاع، وفي الوقت نفسه عليهم أن يُقروا بوجوده في المنظمات وأنه من المستحيل تحاشيه تماماً.

ماهية السلوك السياسي في المنظمة:

انعكست حساسية الموضوع وحداثته وتعدد الزوايا التي يُنظر منها إليه علي تعريفاته. فمنها ما يلي:

- السلوك السياسي هو الأنشطة التي يمارسها الأفراد (أو الأقسام) في المنظمة لاكتساب وتنمية القوة وغيرها من الموارد.
- التنافس بين مصالح متناقضة للأفراد أو للجماعات من أجل الحصول علي القوة والقيادة.
- محاولة التأثير في سلوك الآخرين والأحداث في المنظمة بهدف حماية المنفعة الذاتية وتحقيق احتياجاتهم وأهدافهم.
- الوسائل العامة التي يحاول الأفراد بواسطتها الحصول علي القوة واستخدامها.
- السلوكيات المقصودة التي يتم تصميمها لتعزيز أو لحماية مكاسب شخص معين.

تأسيساً علي التعريفات السابقة يتضح أن السلوك السياسي هو كل التأثيرات الاجتماعية التي تقع خارج أخلاقيات السلوك الرسمي للمنظمة والهادفة إلي تعزيز أو حماية المصالح الذاتية للأفراد والجماعات وتهدد المصالح الذاتية للآخرين. فهو سلوك غير مُصرح به من قبل المنظمة يهدف لتعظيم المنفعة الذاتية عند الفرد. ويعتبر إدراك السلوك السياسي ظاهرة فردية تعتمد علي كيفية تفسيره للأحداث في المنظمة وسلوك الآخرين من حوله.

وعلي مستوى المنظمة نجد أن السلوك السياسي يمكن أن يُستخدم استخداماً سيئاً يُحقق مصلحة المنظمة ويضر بأطراف أخرى متعددة منها المجتمع نفسه. كما أنه يمكن أن يُستخدم استخداماً مفيداً لكل من المنظمة والأفراد فيها والمجتمع التي تعمل فيه. فبرغم أنه من الصعب تحاشيه أو إلغاءه في المنظمات ولكن يمكن إدارته بحيث يمكن توجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة. وتجدر الإشارة إلي أن هناك عوامل تساعد على خلق السلوك السياسي كما أن هناك أساليب لتحاشي السلوك السياسي بقدر الإمكان.

أهمية دراسة السلوك السياسي في المنظمة:

تتضح أهمية هذا السلوك في المنظمات من خلال تأثيراته الجوهرية علي مجالات اتخاذ القرارات المهمة كتخصيص الموارد، الاختيار، التعين، الترقية، النقل، إنهاء الخدمة وغيرها من الأمور الهامة التي تهم تقع تحت نطاق اختصاص إدارة الموارد البشرية. إذ توصلت أحد الأبحاث الميدانية التي تمت علي (٤٢٨) مدير إدارة موارد بشرية إلي أن ثلث هؤلاء المديرين يُقر بوجود السلوك السياسي في المنظمات التي يعملون بها، وأن له تأثير بالغ علي القرارات المتخذة بالمنظمات، وأنه منتشر في المستويات الإدارية العليا أكثر من المستويات الإدارية الأدنى، وأنهم يرون أنه سلوك غير عادل وغير موضوعي وبرغم كونه شيء غير مرغوب إلا أنه لا يمكن تجنبه تماماً في الحياة التنظيمية.

وبرغم تلك الأهمية إلا أنه ظل لسنوات طويلة بعيداً عن بؤرة اهتمام علماء الإدارة والباحثين والمهتمين بهذا المجال سواء في البيئة العربية أو الأجنبية وذلك برغم شيوعه في الواقع العملي في المنظمات منذ أقدم العصور.

أسباب عزوف الباحثين عن دراسة السلوك السياسي في المنظمة:

١- هيمنة الفكر العقلاني "الرشيد" علي الفكر التنظيمي لفترة طويلة من الزمن.

٢- صعوبة تطبيق مضامين هذا السلوك (كالقوة، والصراع، والتفاوض، والائتلاف،..) في الحياة العملية.

٣- صعوبة الفصل بين السلوك التنظيمي السليم والسلوك السياسي.

٤- إنكار العديد من المديرين لممارسة هذا السلوك داخل المنظمة من منطلق أنه غير أخلاقي.

٥- عدم علانية الكثير من الجوانب المتعلقة بهذا السلوك في المنظمات حيث تتم ممارسته بصورة سرية في أغلب الأحوال.

العوامل التي تساعد على خلق السلوك السياسي:

١) غموض الأهداف التنظيمية وعدم الاتفاق عليها:

فمثلاً عند وضع هدف مفاده كسب المنظمة لحصة سوقية كبيرة في السوق الحالي، أو تثبيت موقع المنظمة في السوق الجديد،... هذا الغموض يُمَهِّدْ أرضية خصبة لممارسة السلوك السياسي لأنه يُفسح المجال للأفراد لأن يبتكروا العديد من الأساليب لتحقيق مثل هذه الأهداف طمعاً في تحقيق منافع ذاتية.

٢) المنافسة الحادة على موارد المنظمة المحدودة:

ندرة موارد المنظمة يجعل العاملين يدركون أنهم سوف يحصلون علي قدر أقل من احتياجاتهم من تلك الموارد، مما سيجعل بعضهم يتجهون لممارسة السلوك السياسي كوسيلة لتضخيم ما يستحقونه من هذه الموارد. كأن يقوم مدير قسم معين بمضاعفة حاجته من المواد أو المخصصات المالية أو تقديم معلومات خاطئة ومُضلِلة من أجل دعم حاجته لتلك المواد.

٣) زيادة عدم التأكد البيئي:

الناتج عن تعقد وسرعة تغير البيئة له أثره علي زيادة ممارسة السلوك السياسي. لأن غموض البيئة يُتيح تفسيرات عديدة وبالتالي يتم القيام بسلوكيات متنوعة من أجل تقليل حالة عدم التأكد. كذلك فكثرة استخدام المنظمة للقرارات غير الروتينية أو غير المبرمجة تُنَشِّطْ استخدام السلوك السياسي لأن هذه القرارات تحيط بها مواقف غامضة توفر فرصاً جيدة للمناورات السياسية.

٤) التغيير التنظيمي:

إن اتجاه المنظمات إلي ممارسة التغيير التنظيمي وإعادة تصميم الأعمال لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي وتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية قد يُشجع العاملين علي ممارسة السلوك السياسي.

٥) تعدد واختلاف الأفكار عن المنظمة ومشاكلها:

ينتج عنه تعدد وتتناقض المعلومات المتعلقة بالأوضاع في المنظمة والمواقف التي تواجهها.

٦) تعقد وعدم وضوح إجراءات اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بالأفراد.

٧) الاختلاف في المهام والواجبات.

٨) التأثير المتبادل بين الأفراد والأقسام.

١٠) ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.

١١) قلة عدد القواعد والسياسات المُنَظِمَة للعمل.

١٢) مكافأة السلوك السياسي في المنظمة.

١٣) صعوبة قياس ومكافأة أداء العاملين بدقة.

نماذج السلوك السياسي:

في الواقع العملي يمكن أن نجد عدة نماذج للسلوك السياسي داخل المنظمة منها ما يلي:

١- نموذج العملية (*Process*):

يري هذا النموذج السلوك السياسي كعملية تتكون من عدة مراحل مترابطة بعلاقات تبادلية. حيث أوضحا (*Verdenburgh and Maurer, 1984*) أن السلوك السياسي داخل المنظمة هو عملية تتكون من ثلاثة مراحل هي:

أ- المدخلات:

تشتمل علي الظروف السابقة (الخصائص الشخصية للأفراد، خصائص الجماعة، الظروف الموقفية).

ب- آلية العملية:

تشمل الأهداف، الأدوار، الاستراتيجيات. بالإضافة إلي الحساسية السياسية التي تؤكد علي مدي الوعي بأهمية المبادئ التي تحكم السلوك، والاتجاه نحو الأنشطة غير المعلنة، والمعرفة بأهمية الآخرين.

ت- المخرجات:

تمثل النتائج وتختلف باختلاف المنظمات.

٢- نموذج الائتلاف (*Coalition*):

ويري هذا النموذج السلوك السياسي كائتلاف. حيث يرى رواده (*Macmillan, 1973,& Huff,1980*) إن المنظمة في حقيقتها ائتلاف سياسي يضم مجموعة من ائتلافات فرعية تتصارع فيما بينها للحصول علي الموارد النادرة أو لتحقيق مكاسب إدارية معينة داخل المنظمة. وذلك كما يلي:

أ- نموذج أصحاب المصلحة لمكملان [*Macmillan, 1973*]:

أكد النموذج علي أهمية طلبات أصحاب المصلحة (*Constituencies*) المقدمة إلي إدارة المنظمة لأنها تساهم في وضع القرار بصيغته المناسبة. وأصحاب المصلحة هم الجماعات الضاغطة (الداخلية والخارجية) والتي تأخذ منها المنظمة الموارد أو الدعم من أجل استمرار تواجدها. ويجب علي إدارة المنظمة أن تفاضل بين طلبات الائتلافات المهمة والمبدأ الذي تتبناه الإدارة، صاحبة القرار المنطلق من سياسة المنظمة ومصالحها. وتسفر المناقشة بين الطرفين إلي تسوية الموقف بما يحفظ مصالحهما معاً. وبالتأكيد فإن المنظمة تستطيع أن تحقق في هذه الحالة ربحاً مناسباً بدلاً من الربح الكبير الذي تستثمره لزيادة تأثيرها وقوتها في الوسط الذي تعمل فيه.

ب- نموذج النظم السياسية لهُف [*Huff,1980*]:

يُطلق عليه أيضاً نموذج الجماعة. ويؤكد علي دور الأفراد الذين يرتبطون بمصالح خاصة لتحديد القرارات الأساسية في المنظمة. ويري النموذج أن المنظمة كيان سياسي (*Political Entity*) يضم مصالح متباينة تتقاطع مع الوضع الرسمي للمنظمة. ومن أجل فرض المطالب علي المنظمة، تقوم هذه الجماعات بالتنسيق أو التفاوض أو الضغط علي المنظمة لكي ترضخ لمطالبها. فتتخذ سلسة من القرارات الهادفة إلي المحافظة علي المنظمة كنظام سياسي مستقر.

٣- النموذج الموقفي (الظرفي):

يؤكد رواد النموذج (*Hickson,1971 & Pfeffer,1981*) علي أهمية عوامل البيئة الخارجية والداخلية في التركيب السياسي للمنظمة (الصراع، وتوزيع القوة، و السلوك السياسي) وفي تشكيل القرارات الإدارية بعيداً عن ما أُصطُلح عليه في نظريات التنظيم التقليدية بالسلوك العقلاني أو السلوك المثالي الصالح لكل زمان ومكان. وذلك كما يلي:

أ- نموذج هكسون [*Hickson,1971*]:

تعد نظرية المواقف الاستراتيجية (*Strategic Contingencies Theory*) من أكثر النظريات شيوعاً في مجال القوة التنظيمية الأفقية (أي التي بين الأقسام أو الوحدات الإدراية الفرعية بالمنظمة بخلاف القوة العمودية بين الرئيس والمرؤوس). وتعني المواقف الاستراتيجية مجموعة الأحداث أو الأنشطة التي تحدث داخل وخارج المنظمة والتي تعد ضرورية لتحقيق أهدافها. وتركز النظرية علي القسم كأساس للتحليل بدلاً من الأفراد. وهي بذلك ترسم صورة واضحة للقوة عندما تركز علي مصادرها الهيكلية – وليس الفردية- دون الاهتمام بالخصائص الشخصية للعاملين عند تفسير اختلافات القوة. وتري أن القسم سيمتلك قوة أكبر من الأقسام الأخرى في المنظمة بناء علي ثلاثة مواقف

استراتيجية:

١- مدي قدرة القسم علي التلاؤم مع حالات عدم التأكد التي تواجه المنظمة.

٢- مدي إمكانية استبدال أنشطة القسم.

٣- مدي قوة ارتباط أنشطة القسم مع بقية أقسام المنظمة ودرجة المركزية هذه الأنشطة.

ب- نموذج فيفر [*Pfeffer, 1981*]:

يري فيفر أن أسباب نشوء الصراع واستخدام السلوك السياسي (علي مستوي الوحدات التنظيمية) في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في ثلاثة محاور هي:

١- الاعتماد المتبادل بين الأقسام: أي أن ما يحدث لطرف معين (فرد، جماعة، قسم) يؤثر ويتأثر بما يحدث للآخرين.

٢- عدم تجانس أو تعارض أهداف أو قيم أو ادراكات العاملين.

٣- ندرة عرض الموارد المتاحة مقارنة بالطلب عليها. إذ أن مجرد المشاركة في الموارد لا يُسبب الصراع، ولكن النقص في عرضها مع الزيادة في طلبها هو الذي يحث الأطراف المتشاركة فيها علي الدخول في صراع سياسي. فمثلاً الأموال المخصصة لقسم معين تحرم في نفس الوقت قسم أخر من انجازه لأهدافه بسبب افتقاره للأموال اللازمة لذلك، كما أن تخصيص مركز وظيفي لترقية أحد الأفراد يحرم فرداً أخر من الترقية.

العلاقة بين القوة والسلوك السياسي:

برغم وجود ارتباط قوي بين المفهومين إلا أنهما مختلفان.

تُعرف القوة على أنها القدرة أو الطاقة على التأثير في سلوك الآخرين لكي يتصرفوا أو يعتقدوا بالشكل الذي لم يكن يفعلوه سابقاً. وهي مفهوم يرتبط بالقدرة الكامنة أو المحتملة وليس بالممارسة الفعلية لإظهار القوة. ومصطلح القوة غير مرئي (*invisible*) في المنظمة وينطبق على الفرد والجماعات وفرق العمل والأقسام داخل المنظمات، وكذلك على المنظمات والدول.

وتُستخدم الموارد المختلفة وطريقة توزيعها للتأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات، كما أن طريقة وضع الأهداف ومدى الحرية في وضعها من الوسائل التي تستخدم للتأثير في السلوك، فعندما تُعطى صلاحية لفرد أو لقسم أو لجماعة في تحديد أهدافها وفي طرق تحقيق تلك الأهداف فإن هذا من شأنه أن يحدث تأثيراً في سلوك واضعي الأهداف.

والسلوك أياً كان نوعه يحدث نتيجة عوامل لها تأثيرها في تشجيع تكراره أو في تحاشيه. فسلوك الطفل في المنزل ما هو إلا نتيجة لما يُمارسه الأب أو الأم من وسائل مؤثرة في تشجيع هذا السلوك أو الامتناع عنه. ويحدث الشيء نفسه في المنظمات حيث يكون سلوك الفرد في المنظمة هو نتيجة لما يمارسه المدير من تأثير من خلال استخدامه لوسائل تأثير متعددة.

مفهوم القوة هو مفهوم اجتماعي بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم. فالفرد يوصف بأن لديه القوة في علاقته بالآخرين. وممارسة التأثير والقوة شيء يحدث يومياً. فالأفراد يمارسون القوة والتأثير دوماً.

خصائص القوة التنظيمية:

١- كامنة [*Latent*]:

أي أن القوة شيء كامن يمتلكه الأفراد وقد يستخدموه أو لا يستخدموه. فهي بمثابة أداة أو سلاح قد لا يُستخدم أبداً، فعملية تَمَلُّكُهَا لا يعني استخدامها بالضرورة.

٢- نسبية [*Relative*]:

فما يملكه الفرد من قوة علي شخص أخر يعتمد إلي حد بعيد علي خبرة الأطراف المتفاعلة وترتيباتها الوظيفية في المنظمة. فالمدير الذي يمتلك قوة كبيرة علي موظف معين قد لا يمتلك نفس القوة علي موظف أخر داخل نفس المنظمة.

٣- مُدركة [*Perceived*]:

حيث تعتمد القوة علي اعتقادات الفرد وتصوراته من أن الفرد الأخر يمتلك خصائص معينة. بمعني أنه إذا كان الفرد (س) يؤمن بأن (ص) يمتلك قوة تؤثر فيه فسوف يخضع له بمقدار إدراكه لذلك التأثير.

٤- متغيرة [*Dynamic*]:

فالقوة ليست ثابتة بل دائمة التغيير عبر الزمن. فمن يمتلك قوة اليوم قد يفقدها غداً لأسباب متنوعة بعضها ذاتي وأخر ناتج عن طبيعة التفاعل الاجتماعي.

٥- علاقة اعتمادية [*Dependency*]:

القوة هي دالة للاعتمادية، بمعني كلما اعتمد فرد (س) علي (ص) ازدادت قوة (ص)، كذلك تزداد قوة تأثير (ص) علي (س) إذا كان يسيطر علي شيء يرغبه (س).

استخدامات القوة:

إن النظر إلي القوة علي أنها الشيء الذي يستطيع الفرد استخدامه لجعل الآخرين يتصرفوا بالطريقة التي يريدها تعد وجهة نظر صحيحة ولكنها غير كاملة نظراً لأن هناك استخدامات أخري عديدة للقوة منها:

١- القوة من اجل الهيمنة والسيطرة [*Dominance*]:

هي القوة التي يستخدمها الفرد لجعل الآخرين يتصرفوا بطريقة معينة.

٢- القوة من اجل التعزيز والدعم [*Empowerment*]:

هي القوة التي تعطي للآخرين الوسائل للعمل بحرية أكثر وهم واثقين من أن فرد أو جهة معينة تدعمهم وتساندهم في هذا العمل.

٣- القوة من اجل المقاومة [*Resistance*]:

هي القوة التي تحمي الفرد من الآخرين وتساعده علي مقاومتهم.

يشير كل ما سبق إلي أن القوة هي أكثر من كونها مجرد وسيلة لتغيير سلوك الآخرين. فبرغم أهمية هذه الوظيفة إلا أن القوة تستخدم أيضاً لمساعدة الآخرين ليعملوا بحرية أكبر، ولمنع الآخرين من إجبار الفرد علي القيام بسلوكيات لا يرغبها، ومساعدته علي المقاومة والتمسك بسلوكيات معينة يرغبها أو يرتاح إليها.

البعد الإيجابي للقوة:

بوجه عام فالقوة هي التي تُسَيِّرُ الأعمال وبدونها لا يُنْجَزْ العمل سواء في منظمة صغيرة أو كبيرة، كذلك نجدها في أي علاقة بين فردين أو أكثر. ففي حالة الإذعان الطوعي والواعي فهي تعد ظاهرة ايجابية وبعكسه ستظهر حالات الصراع ومقاومة التغيير. هنا يظهر البعد الايجابي للقوة في إطار النتائج.

إن عكس القوة ليس الحرية (*Freedom*) وإنما السكون وعدم الحركة (*Static*). وعليه فتفعيل القوة أمر ضروري من قبل الإدارة في سبيل تحقيق نتائج مرغوبة وبشكل فعال.

البعد السلبي للقوة:

أحد أهم الآثار السيئة للقوة أنها تفتح الباب أمام السلوك السياسي غير الأخلاقي.

التغييرات في علاقات القوة الأساسية:

إن القوة ليست مطلقة بمعنى أنها تتغير بتغير الظروف، فهي تتصف بالحركة المتغيرة (الديناميكية)، وبتغير الأفراد والأوقات. في السابق كانت لدى الوزارات والإدارات الحكومية والمنظمات الكبرى القوة في الاختيار من بين ذوي الكفاءات ممن يتقدموا للعمل بها، وفي الوقت الحاضر تجد تلك المنظمات صعوبة في جذب هذه الكفاءات بسبب تحول القوة من تلك المنظمات إلى هؤلاء الأفراد.

ويحدث الشيء نفسه بالنسبة لبعض التخصصات والأفراد. كما أن التغير في القوة يشمل العلاقة بين الموظف وصاحب العمل. ففي وقت ما كان صاحب العمل هو الطرف القوي في هذه العلاقة وبتغير الظروف أصبح الموظف هو صاحب القوة. وهكذا تتحول القوة من صاحب العمل إلى العاملين، من الشركات الكبيرة إلى شركات ذات حجم متوسط، من الحكومة إلى القطاع الخاص، من المديرين إلى حملة الأسهم.

وتأسيساً علي ما سبق يتضح أن مفهوم القوة يرتبط بالقوة الكامنة أو المحتملة، أما القوة الفعلية في حالة الممارسة فيطلق عليها السلوك السياسي.

مصادر القوة من خلال العلاقات بين الأفراد:

تتكون مصادر القوة من خلال العلاقات بين الأفراد من الآتي:

١. قوة المكافأة:

تتمثل في قدرة الفرد على مكافأة السلوك المرغوب. فعندما يشعر الفرد أن سلوكاً معيناً سوف يترتب عليه مكافأة فسوف يقوم بهذا السلوك بوصفه فرداً في أسرة أو موظفاً في منظمة أو في أي علاقة بين فردين أو أكثر.

٢. قوة العقاب:

تتمثل في قدرة الفرد على معاقبة السلوك غير المرغوب. فعندما يشعر الفرد أن سلوكاً معيناً سوف يترتب عليه عقاب معين فسوف يمتنع عن القيام بهذا السلوك بوصفه فرداً في أسرة أو موظفاً في منظمة أو في أي علاقة بين فردين أو أكثر.

٣. قوة الشرعية:

هي القوة التي تُستَمد من قوة القانون. وتتمثل في قوة المدير بناءً على موقعه الرسمي في المنظمة.

٤. قوة الخبرة:

تتمثل في تلك المقدرة المبنية على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة مُعترَف بها.

٥. قوة المرجعية:

تعني قوة التأثير التي تنبع من الاحترام والإعجاب والمحبة التي يحملها الفرد تجاه فرد آخر.

العلاقة بين مصادر القوة:

توصف العلاقة بين مصادر القوة بالصفات الآتية:

١. مصادر القوة لا تعمل باستقلالية عن بعضها البعض.

٢. استخدام وسيلة من وسائل القوة قد يُعَزّز أو يُقلل من فعالية استخدام مصادر القوة الأخرى. فمثلاً عندما يستخدم المدير قوة العقاب بكثرة فإن هذا سوف يؤدي إلى التقليل من فعالية قوة المرجعية. كما أن استخدام المدير قوة المكافأة بكثرة سوف يؤدي إلى زيادة فعالية قوة المرجعية.

٣. تستمد قوة المكافأة وقوة العقاب وقوة الشرعية من المنظمة. بمعنى أن المنظمة يمكن أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

٤. تستمد قوة المرجعية وقوة الخبرة من الشخصية. بمعنى أن شخصية المدير هي التي تحدد قوة تأثير تلك القوة ولا تستطيع المنظمة أن تزيد أو تقلل أو تزيل هذه المصادر.

أما بالنسبة للسلوك السياسي فيركز بصورة أكثر علي ماذا يفعل الأفراد من أجل الحصول علي القوة والاحتفاظ بها. فهو يتضمن جميع السلوكيات التي يستخدمها الفرد لتحقيق غاية معينة يعجز عن تحقيقها بالأساليب الرسمية. أي أنه سلوك غير شرعي (كالخداع، المراوغة، المداهنة، النفاق) يحتاج إلي استخدام أحد مصادر القوة من أجل الحصول علي القوة واستخدامها لتحقيق مآرب شخصية. فهو يعكس كل الجهود غير الرسمية التي يمارسها الأفراد أو الجماعات بهدف التأثير في الأهداف والمعايير والعمليات الخاصة بصناعة واتخاذ القرارات في المنظمة لتحقيق مكاسب شخصية. وعليه فالمكون الأساسي للسلوك السياسي هو المهارة والقدرة والرغبة في ممارسة التأثير لتحقيق أهداف ذاتية.

افتراضات السلوك السياسي:

المنظمة في ضوء نظريات التنظيم التقليدية هي كيان عقلاني رشيد لها أهدافها وسياستها واجراءاتها التي تُمكنها من توظيف مواردها برُشد بعيداً عن الانفعال والانحياز والارتجال. فالتحاق الفرد بالمنظمة يعني في حد ذاته أنه سوف يتصرف بطريقة رشيدة لتحقيق أهدافها. والعقلانية وفقاً لنظريات التنظيم التقليدية هي سمة من سمات المنظمة كما أنها من أهم الأسباب التي تؤدي إلي النجاح التنظيمي كما يفترض أصحاب المدرسة التقليدية في الإدارة.

ولكن مع بداية السبعينيات تزايد اقتناع علماء الإدارة بأن الأفراد يخصصون الكثير من أوقاتهم وطاقاتهم في تحقيق مآربهم الشخصية والتي غالباً ما تكون علي حساب أهداف منظماتهم. وهذه هي القاعدة التي ينطلق منها السلوك السياسي. فهو يفترض أن المنظمة ميدان معركة يتبارز ويتصارع فيه فرسان القوة بسبب اختلافهم في القيم والاعتمادية التبادلية وندرة المورد وعدم التأكد البيئي. وعادة في مثل هذا الوضع يصعب تنفيذ الأهداف بطريقة رشيدة. فتحيزات الأفراد تؤثر علي قراراتهم.

وعليه فإن هذه الرؤية تدعو إلي ضرورة إعادة تنقيح نظرية المنظمة، لأنها تدرك محدودية عقلانية متخذ القرارات الإدارية، وتعترف في الوقت نفسه بوجود المصالح والأهداف المتعارضة للعاملين في المنظمة.

فيما يلي بعض افتراضات السلوك السياسي:

١- صعوبة إيجاد معايير تنظيمية يتفق عليها الجميع. إذ يضع الأفراد معايير لفاعلية وكفاءة المنظمة بالطريقة التي تتفق مع قيمهم وأهدافهم. وعليه فإن لكل منظمة نموذج خاص بها في ضوء العاملين لديها.

٢- المعلومات غير متاحة دائماً (فهي تُحجب أو تُعلن وفقاً لأهمية الفرد أو الجماعة). كما أن التعامل معها يخضع للتحريف والتحيز. فالأفراد يُفَسِّرون المعلومات في ضوء اهتماماتهم وتحيزاتهم الشخصية وادراكاتهم.

٣- في أغلب الأحوال لا يوجد تخطيط مُسْبَق للهيكل التنظيمي. فهو ينشأ استجابة لمختلف الضغوط. وتأثير القيادات الإدارية علي اختيار نوع هيكل المنظمة واضح تماماً. فالأقوياء يختارون ويصممون الهيكل المُفَضَّلْ لديهم دون مراعاة للظروف الأخرى.

٤- لا توجد علاقة مُحكَمة ودقيقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية. فالعلاقات بينهما مرنة ومتغيرة. وسواء كان هيكل المنظمة أو خططها غير ملائمة لمتطلبات البيئة الخارجية، فقد لا يُلاحظ هذا الوضع. وحتى في حالة ملاحظته فإن البيانات المتاحة لتحديد أوجه القصور غالباً ما تكون غامضة ويصعب تفسيرها أو تحديد الخطأ ومن المتسبب فيه. ومن هنا يمكن استنتاج أنه بإمكان الأفراد التكيف مع كل أنواع السلوك الملائمة جداً لتحقيق مصالحهم الذاتية ولكنها قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمة.

٥- الأفراد غير متعاونون، فهم أنانيون ويسعون إلي تحقيق مصالحهم الذاتية. فالمنظمة عبارة عن مجموعة من مراكز القوى المتناحرة. فمثلاً كالصراع بين المدير والعاملين، والاستشاري والتنفيذي، والعمال والإدارة.

استراتيجيات ومناورات السلوك السياسي:

بناءً علي ما سبق تناوله من إطار نظري للسلوك السياسي سيتم تناول هذا السلوك عملياً. أي النظر في الكيفية التي يتصرف بها الأفراد وماهية الوسائل والأساليب التي يستخدمونها في سبيل تحقيق أهدافهم. هذه الوسائل والسلوكيات تُعرف بـ استراتيجيات ومناورات السلوك السياسي.

برغم وجود تشكيلة متنوعة من احتمالات ممارسة هذا السلوك، إلا أن ممارسته تحكمه ثلاثة عوامل أساسية هي كما يلي:

١- **أهداف الفرد:** أي ماذا يأمل الفرد تحقيقه مستقبلاً.

٢- **الخصائص الشخصية للفرد:** فبعض السلوكيات السياسية أكثر تقبلاً من قبل الفرد بينما بعضها الأخر تجد استهجاناً لديه.

٣- **الموقف:** حيث يضع إطاراً يحدد بموجبه السلوك الممكن استخدامه.

يُلاحظ علي هذه السلوكيات أن بعضها يُمارس سراً. لأن الفرد لا يستطيع ممارستها علناً، بينما هناك البعض الأخر يَسهُل ممارسته علناً، كما أن بعض الممارسين الماهرين يستخدم مناورات علنية لتغطية سلوكيات أخري غير علنية أو مستترة.

في دراسة أُجريت لمراجعة دراسات (٣١) باحث أمريكي غطت دراساتهم فترة ١٩٥٦-١٩٩٣ للوقوف علي أنواع التكتيكات أو المناورات السياسية التي يتبعها المديرون لحل الصراعات والنزاعات السياسية داخل المنظمة اتضح وجود سلوكيات متنوعة يمارسها المدير في مناوراته السياسية منها:

١- استراتيجية تكوين الائتلافات والتحالفات مع أصحاب الشأن والنفوذ في المنظمات الأخرى (*Networking*) القادرين علي مناصرة وحماية ومساندة المدير عند الضرورة.

٢- إستراتيجية التوظيف الانتقائي للمعلومات (*Dominate Information Flows*).

٣- تقديم التأييد أو الإنذار والتهديد.

٤- التقرب من الرؤساء والتودد لهم.

٥- التفاوض والمساومة.

٦- استخدام المكافآت والأجور وبناء الهالة وتكوين الانطباع الجيد.

٧- التلاعب في مواقيت الاجتماعات وترتيب الموضوعات في جدول الأعمال الذي سيعرض في الاجتماعات.

٨- اتباع سياسة فرق تسد (*Divide and Rule*).

ونظراً لطبيعة الموضوع فالوقوف علي جميع صوره وأسبابه غاية صعبة المنال. لأن المعرفة بجميع أساليب التسييس التنظيمي لازالت محدودة لأنه سلوك غير رسمي، وكذلك فإنه يُمارس في الخفاء في الكثير من المواقف، ومما يُعقِّدُ الأمر أكثر أن بعض ممارسيه يجهلوا أنهم يمارسوه أو يعلموا ولكن يتظاهرون بالجهل.

الممارسات السياسية غير الأخلاقية:

نظراً لأن الحاجة إلي القوة شيء أساسي بين الأفراد، لذا فإن اختلاف القوة بين العاملين في المنظمة قاعدة لا استثناء. وطالما أن هناك تبايناً واضحاً في خصائص العاملين وميولهم نحو كيفية الحصول علي القوة واستخدامها، لذلك فمن غير المُستغرب وجود من يحاول إساءة استخدام القوة والتصرف بها بأساليب غير أخلاقية.

وبناء علي ذلك يمكن توقع نتائج سلبية من العمليات السياسية. مثل انخفاض الروح المعنوية، الانحراف عن الأهداف التنظيمية الرئيسة نتيجة لتزايد اهتمام العاملين بكيفية تخطيط هجماتهم علي الآخرين أكثر من اهتمامهم بتحسين أدائهم للأعمال. فكلما زاد الاعتراف بوجود السلوك السياسي في المنظمة، قل إحساس العاملين بالثقة والأمان وزاد إحساسهم بالاغتراب الاجتماعي.

من أمثلة السلوكيات السياسية غير الأخلاقية والتي تهدف إلي تحقيق مصالح شخصية بحتة بعيدة عن تحقيق أهداف المنظمة ما يلي:

١- الحيل السياسية التي تعتمد علي أساليب التجسس (كالتصنت علي الآخرين) والهادفة إلي انتهاك حرمة الآخرين وخصوصياتهم.

٢- ممارسة التحايل واللف والدوران علي القواعد والتعليمات (كأن يرفض المدير الموافقة علي طلب لأحد العاملين علي أساس مخالفته لسياسة المنظمة، بينما يوافق لطلب مماثل لموظف أخر من المقربين بحجة أن هناك أسباب خاصة تؤيد ذلك).

٣- اتباع سياسة وضع القدم في الباب (*Step In A Door*).

٤- إلصاق التُهم للآخرين (*Escape Goating*) فالذين يتصارعون ويلعبون أدواراً سياسية بهذه المواصفات لا يترددون في تجميع الأخطاء لإسقاطها علي منافسيهم، أو أنهم يُحملون مسئولية التصرفات المنحرفة التي نفذوها لأحد الأبرياء ليكون الضحية ويبقون هم بعيدين عن طائلة القانون.

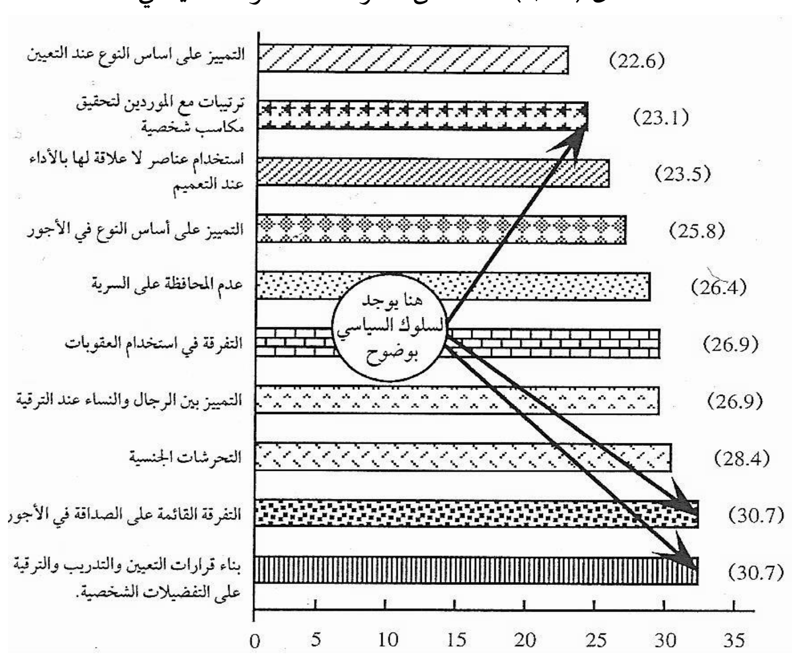
وعلي مستوي المنظمات فمن أمثلة السلوكيات السياسية غير الأخلاقية والتي تهدف لتغليب مصالحها الخاصة علي حساب المصالح العامة فمثلاً عندما أخفي (*Manville corporation*) البراهين الدالة علي أن استنشاق مادة معينة يقتل العمال، أو عندما فشلت فورد في تصحيح الأخطاء التي تؤدي إلي اشتعال خزان البنزين في السيارة بنتو عند اصطدامها بآخري من الخلف، أو المنظمات التي تلقي بالنفايات الكيمائية السامة في الأنهار والبحار.

وفي دراسة أُجريت في هذا المجال تم استقصاء ١٠٠٠ من مديري إدارات الموارد البشرية بالمنظمات عن الالتزام بالأخلاق في مختلف الأنشطة الإدارية. وقد أشاروا إلي أن هناك عدداً من الممارسات السياسية المرتبطة بسوء استخدام السلطة وتضم هذه الممارسات اتخاذ قرارات الأفراد بناء علي المحاباة والعلاقات الشخصية وليس علي أساس جودة الأداء، وكذلك تأسيس الفروق في المرتبات علي أساس الصداقة. هذين النوعين من الممارسات كانا أكثر الممارسات غير الأخلاقية الخطيرة التي ذكر ما يزيد عن ٣٠% من مديري إدارات الموارد البشرية أنهم يواجهونها بكثرة.

وهناك نوع أخر من هذه الممارسات التي ذكر ما يزيد عن ٢٣% من هؤلاء المديرين أنهم يواجهون كثيراً وهو عمل ترتيبات تعود إلي مكاسب شخصية مع الموردين أو مع وكالات الاستشارات.

وذلك كما يتضح من خلال الشكل التالي:

شكل (١/١١): أمثلة من ممارسات السلوك السياسي



مسببات السلوك غير الأخلاقي:

قديماً كان هناك الكثير من السلوكيات غير الأخلاقية من جانب رجال الأعمال وما زالت فعلي سبيل المثال أشارت الدراسات (*Greenberg, Baron, 2000*) إلي أن روكفلر (*J. D. Rockefeller*) مؤسس شركة ستاندرد أويل (*Standard Oil*) كان يقوم بإعطاء رشوة للكثير من السياسيين ومتحدي القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل أن يحتكر صناعة البترول.

لا يشك أحد في أن هناك خللاً ما في تطبيق أخلاقيات العمل في القطاعين العام والخاص، ويدل علي ذلك الإحصائيات العالمية والمحلية، ومنها على سبيل المثال:

- نشرت دراسة سعودية أن ٦٩ % من موظفي الدوائر الحكومية متسيبون في عملهم، وأن ٥٤ % منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية، وأن ٦٠ % يخرجون قبل نهاية الدوام.
- نشر موقع *www.Valuebasedmanagement.Net* في أبريل ٢٠٠٤ م، أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تُخَصِّص موظفاً لأخلاقيات العمل، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات، ولا تساعد العاملين في تعليم الأخلاقيات.
- نشر موقع *www.Recruitersworld.Com* عام ٢٠٠٤ م ، أن ٦١ % من الموظفين لا يثقون برؤسائهم في العمل.
- نشرت شركة كلاود بو عام ٢٠٠٢ م أن ٤٥ % من العاملين يأخذون معدات مكتبية تتبع الشركة كالأقلام والكتب معهم، وأن ٦٥ % من الموظفين يستخدمون الحاسب الآلي لأغراضهم الشخصية (*www.Cloudbow.Com*)

ومن أجل التمكن من مكافحة أو علاج آفة فلابد من دراستها وتحليلها ومعرفة مسبباتها لنتمكن من القضاء عليها أو علي الأقل تحجيمها إلي أدني حد ممكن.

إذاً فمن الأهمية بمكان معرفة ما هي المسببات وراء قيام المنظمات بسلوكيات غير أخلاقية؟ وما النتائج التي ترتبت علي تلك المسببات والتي أدت في النهاية إلي دفع المنظمات لمثل تلك السلوكيات؟

والإجابة يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

جدول (١١/١): مسببات السلوك غير الأخلاقي

السبب	النتيجة المترتبة عليه
١- ضعف الوازع الديني.	إذا لم تستحي من الله فافعل ما شئت.
٢- إعطاء المجتمع لقيمة عالية للنجاح الاقتصادي.	محاولة الجميع تحقيق المكسب المالي بأي ثمن.
٣- عدم وضوح سياسيات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي.	التباس الأمر أحياناً علي العاملين وعلي الإدارة في التفرقة بين ما هو سلوك أخلاقي وما هو غير أخلاقي (المنطقة الرمادية).
٤- المنافسة الضارية سواء بين العاملين أو بين المنظمات.	أن العاملين والمنظمات لا تضع أمامها إلا هدف واحد هو النجاح وهزيمة الخصم لمواجهة المنافسة حتى لو تحقق ذلك بأساليب غير شريفة.
٥- تركيز المنظمات علي تطبيق نصوص القانون بحذافيره وليس بروحه (مثل القاعدة القانونية التي تنص بأن لا يعذر أحداً بجهله القانون وأن القانون لا يحمي المغفلين).	التزام الأفراد بالحد الأدنى في كل شيء (العمل، المعاملة، التحلي بالأخلاق) بالقدر الذي يحمي من عقاب مخالفة القانون وليس التزام أدبي نابع من الذات مرجعه الاقتناع الشخصي.
٦- اعتبار المنظمات أن الربح هو الهدف الوحيد لها.	خلق وسيادة ثقافة تنظيمية تشجع العاملين علي عمل أي شيء في سبيل تحقيق الربح.
٧- عدم تفهم الإدارة لاحتياجات العملاء والعاملين للسلوك الأخلاقي.	التشجيع علي السلوكيات غير الأخلاقية.
٨- ضعف الرقابة علي السلوك الأخلاقي.	عدم التزام ضِعَاف النفوس بالسلوك الأخلاقي، حيث أنه عادة ما يكون الخيار الأصعب.
٩- اعتياد السلوك غير الأخلاقي. فمثلاً سيادة فكرة أن العميل يجب أن يكون حذر ويُجَرِّبْ المُنتَج قبل الشراء لأن البائع سيغشه.	اعتقاد بعض الأفراد بأنه من المقبول أن يقوموا بسلوك غير أخلاقي لا لشيء إلا لأن الآخرين يتوقعون منهم ذلك بدلاً من محاولة تحسين الصورة الذهنية عنهم.

تبريرات السلوك غير الأخلاقي:

عادة ما يحاول الإنسان أن يبرر سلوكه غير الأخلاقي أمام نفسه أو الآخرين كما يلي:

١- يحاول الإنسان أن يُقنِعْ نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه مقبول قانوناً، أي لا يعاقب عليه القانون، ويتناسى أن القانون لا يمثل في غالبية الأحوال إلا الحد الأدنى من السلوك المقبول اجتماعياً وأخلاقياً.

٢- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه سيجني منه فوائد ومنافع شخصية له (كالرشوة) أو أنها تعويض عن انخفاض الأجر، ويتناسى أنه بذلك يَسْلُبْ الآخرين حقوقهم.

٣- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما يعود بالنفع علي المنظمة التي يعمل بها وربما يحقق أهدافها في الأجل القصير، ويتناسى أنه بذلك يضر بمصالحها وسمعتها علي المدى الطويل ويخسرها عملائها والجهات الرقابية بالدولة.

٤- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما لم يعلمه الآخرين ولم يتم اكتشافه ومعاقبته عليه، ويتناسى بأن الله يري وسيعاقبه عليه وقتما وكيفما يشاء.

العلاقة بين عوامل الشخصية والسلوك السياسي:

هناك ارتباط بين شخصية الفرد ومدى احتمال أن يسلك سلوكاً سياسياً وهذه العلاقة تتمثل في الحالات الآتية:

١- الأفراد الذين لديهم الحاجة للقوة:

هم الأفراد الذين تتملكهم الرغبة في أن يستحوذوا على أكبر قدر من القوة في المنظمة. وهؤلاء الأفراد أكثر احتمالاً لأن يسلكوا سلوكاً سياسياً.

٢- اتباع الأسلوب الميكافيلي:

هؤلاء أفراد الذين يتبعون هذا الأسلوب يؤمنون بأن "الحاجة تبرر الوسيلة". كذلك يتبع هؤلاء الأفراد أي وسيلة سواء كانت أخلاقية أو غير أخلاقية لتحقيق حاجاتهم.

٣- الأفراد ذوي مركز الضبط الخارجي (*External Locus of Control*):

هم أفراد يرجعون أسباب ما يحدث لهم على أنه خارج عن إرادتهم وهو بفعل عوامل خارجية لا يستطيعون التحكم فيها. وهؤلاء هم أقل احتمالاً أن يسلكوا سلوكاً سياسياً. بينما الأفراد ذوي مركز الضبط الداخلي (*Internal Locus of Control*) فهم أفراد يرجعون أسباب ما يحدث لهم على أنه في نطاق إرادتهم وهو بفعل عوامل داخلية يستطيعون بأنفسهم التحكم فيها. وهؤلاء هم الأكثر احتمالاً أن يسلكوا سلوكاً سياسياً.

يمكن تلخيص ما سبق من خلال الجدول التالي:

جدول (٢/١١): العلاقة بين عوامل الشخصية والسلوك السياسي

عامل الشخصية	يقلل من احتمالات السلوك السياسي	يزيد من احتمالات السلوك السياسي
الحاجة للقوة	حاجة للقوة ضعيفة	حاجة للقوة قوية
مركز الضبط	خارجي	داخلي
الحاجة للانجاز	حاجة للانجاز ضعيفة	حاجة للانجاز قوية
الميل للمخاطرة	تحاشي المخاطرة	السعي للمخاطرة

استراتيجيات مواجهة السلوك السياسي غير الأخلاقي في المنظمات:

كما يتضح تتنوع هذه السلوكيات في المنظمات وتُفرز نتائج سلبية مما يستوجب علي إدارة المنظمات البحث عن الاستراتيجيات والوسائل الكفيلة بتدنيه تلك الممارسات لأدني حد ممكن إن لم تستطع إلغائها أو التخلص تماماً منها لأن القضاء عليها نهائياً في غاية الصعوبة ذلك لأنها جزء لا يتجزأ من الواقع العملي للمنظمات شئنا أم أبينا.

من أهم هذه الاستراتيجيات:

١- تقليل حالة عدم التأكد:

تزدهر السلوكيات السياسية في الظروف الغامضة المتصفة بدرجة عالية من عدم التأكد. ويتم تخفيض هذه الحالة عن طريق التحديد الدقيق لأهداف واضحة للعاملين وتوضيح ما الذي يتوقع منهم انجازه في مواقع العمل وكيفية تقييم أدائهم والسلوكيات المطلوبة منهم. لأن توضيح وتحديد ذلك يجعل من استخدامهم للألاعيب السياسية أمراً غير مُبرر.

٢- علانية الاتصالات:

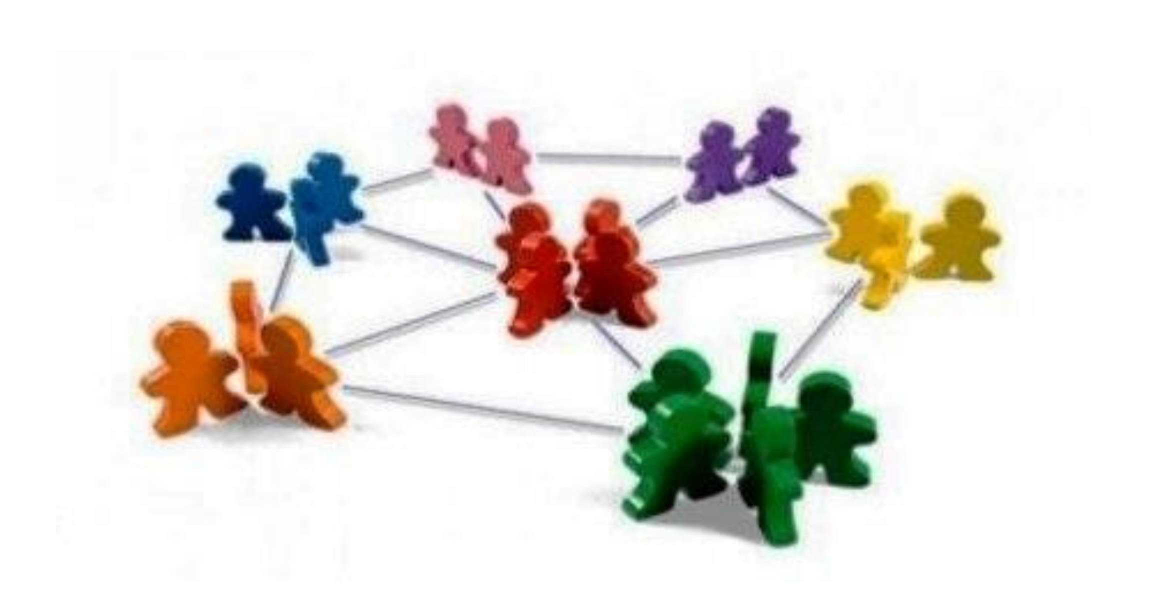
بأن تتبني المنظمة استراتيجية جعل الاتصالات مكشوفة ومعروفة من قبل الجميع وتوفير المعلومات عن الأداء بصفة مستمرة يجعل من الصعوبة بمكان علي العاملين رعاية مصالحهم الخاصة أو تعزيز أهدافهم الشخصية علي حساب أهداف المنظمة.

٣- قيام المدير بدور القدوة:

أي أن يعطي النموذج والمثل الجيد للاقتداء به من قبل العاملين هو وجميع أعضاء مستوى الإدارة العليا. أي أن قيام المدير بمناورات سياسية غير أخلاقية ومكشوفة أمام العاملين سيمهد لهم الطريق لممارسة مثل هذا السلوك (إذا كان ربُ البيتِ بالدفِ ضاربٌ فشيمةٌ أهلِ البيتِ الرقصُ). فلابد من قيام المدير بإعطاء العاملين المثل الأعلى وجعلهم يؤمنون بأن سلوكه لا غُبار عليه فهو القدوة والأكثر صدقاً وعدلاً بين جميع العاملين.

٤- بناء ثقافة تنظيمية جادة:

أي العمل الجاد علي تكوين ثقافة تنظيمية تسودها أخلاقيات العمل وقيم الثقة والعدالة والإخلاص والوعي بأهمية السلوك الأخلاقي القويم السوي غير الملتوي أو المبطن وربط الأفعال والنتائج بالمكافآت وجعل مراجعة الأداء يتم من خلال مراجعة مهنية مبنية على قواعد بناءة وموضوعية وليس معايير شخصية. حيث تشير الدراسات الحديثة إلي أن قيام الإدارة بدعم العاملين وتشجيعهم علي المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الأساسية واستخدام اساليب التعزيز الايجابي وتحفيزهم علي الانجاز والتميز والإبداع ومكافأة السلوكيات الأخلاقية والتعزيز السلبي بمعاقبة السلوكيات غير الأخلاقية من شأنه تقليص السلوك السياسي داخل المنظمات.



الفصل الثاني عشر

آثار وتداعيات أزمة (كوفيد - ١٩) علي مجال إدارة الموارد البشرية



أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف يكون القارئ ملماً بـ :

١- الخلفية التاريخية للأزمات التي واجهت مفهوم إدارة الموارد البشرية.
٢- أزمة (كوفيد-١٩) وغيرها من الأزمات.
٣- أثار وتداعيات أزمة (كوفيد - ١٩).
٤- التحديات التي فرضتها أزمة (كوفيد-١٩) علي إدارة الموارد البشرية.
٥- ماهية الرفاهية.
٦- العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرفاهية.
٧- الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات.
٨- الدور المعاصر لمدير إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات.
٩- آثار وتداعيات أزمة (كوفيد - ١٩) علي ممارسات إدارة الموارد البشرية.
١٠- أثار وتداعيات أزمة (كوفيد-١٩) علي السمات المطلوبة في شخصية العاملين وشخصية المنظمة.
١١- أثار وتداعيات أزمة (كوفيد-١٩)علي التنوع في مجال العمل.
١٢- أنواع المنظمات ومدى تأثرها بأزمة (كوفيد-١٩).
١٣- نظرة مستقبلية عن أنواع الوظائف المطلوبة في زمن (كوفيد-١٩).

المقدمة:

بين ليلة وضحاها انقلبت الموازين رأساً علي عقب. فلا يختلف اثنان عن أن ما يشهده العالم من انتشار لوباء فيروس كرونا المستجد (كوفيد-١٩) والتدابير المُتخَذَه في إدارة أزمته من قبل إدارات الموارد البشرية في العالم أجمع، يجعل منه التحدي الأصعب، الأكبر، الأخطر، والأكثر شمولية منذ نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها خلال ما يقرب من العقد من الزمان. فلم يستغرق هذا الفيروس سوى بضعة أسابيع حتي تم إغلاق معظم المنظمات الصناعية والخدمية، وجعل معظم العاملين يؤدون عملهم من المنزل، بغض النظر عما إذا كانت تظهر عليهم الأعراض أم لا. الأمر الذي أدى إلى تجميد الاستقطاب، وتفشي البطالة.

إن هذه الأزمة تضاف إلى قائمة طويلة من الأزمات التي حدثت في القرن الحادي والعشرين والتي شملت الإرهاب، التشهير بالمنظمات، الأزمة المالية العالمية التي بدأت عام ٢٠٠٧، الكوارث الطبيعية (مثل تسونامي المحيط الهندي عام ٢٠٠٤، ثوران بركان آيسلندا عام ٢٠١٠)، والكوارث البيئية (مثل انفجار منصة نفط هورايزون قبالة ساحل الخليج الأمريكي).

وقد أظهر وباء كرونا مرة أخرى أهمية فهم دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز مرونة المنظمات وقدرتها علي تحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر، والتي أقرتها ١٩٣ دولة أعضاء في الأمم المتحدة عام ٢٠١٥، والتي تُعرف أيضًا باسم "الأهداف العالمية"، باعتبارها دعوة عالمية للعمل على إنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان تمتع جميع بني البشر بالسلام والازدهار بحلول عام ٢٠٣٠.

من الطبيعي أن تقع مسئولية تحقيق هذه الأهداف ليست فقط علي الحكومات فحسب ولكن أيضًا علي جميع الأطراف ذوي الصلة بعلاقات التوظف.

هذه الأهداف جزء من الصورة الكبيرة للتنمية العالمية ذات التداعيات البيئية والإنسانية والاقتصادية والاجتماعية. وقد تم انتقاد علماء إدارة الموارد البشرية بسبب التباطؤ في الاستجابة لهذه الأهداف والسعي لتحقيقها علي أرض الواقع. فكما هو الحال مع الكوارث البيئية الأخرى، فقد تم ربط الجائحة ارتباطًا مباشرًا بالوسائل غير المستدامة التي يتعامل بها الأفراد مع النظام البيئ العالمي. ولكن خلافاً لما سبق فقد نبهت جائحة الكرونا المنظمات إلى أنها بحاجة إلى إعادة التفكير في ممارسات العمل لديها للمساعدة في تحقيق الاستدامة البيئية.

فمثلاً عن طريق العمل عن بعد من المنزل يمكن تقليل الانتقال للمنظمة مما يساهم في المحافظة علي البيئة ويقلل تلوثها بعوادم وسائل الانتقالات. وكذلك فأثناء فترات الإغلاق، استشعر الأفراد حدوث تحسينات في جودة الهواء ونقائه، وانخفضت مستويات الضوضاء والازدحام. كذلك أصبح الكثير من الأفراد أكثر انفتاحًا على فكرة تقليل كل ما هو غير ضروري من الانتقالات. مما يساهم بشكل كبير في تقليل الدمار البيئي.

الخلفية التاريخية للأزمات التي واجهت مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد عانى مفهوم إدارة الأفراد أولى هزاته بعد الحرب العالمية الأولى خلال أزمة الكساد الكبير عام ١٩٢٩ والذي استمر عشر سنوات تقريباً، وأسفر عن خسارة هائلة في الدخل ومعدلات بطالة قياسية بلغت نسبتها ٢٥% في الولايات المتحدة الأميريكية ونقص حاد في الإنتاج، بخاصة في الدول الصناعية.

أما المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، فقد تعرض بدوره لأزمات كبيرة كأزمة أسعار النفط عام ١٩٧٣ والتي أدت إلى حدوث تضخم مرتفع نتيجة الارتفاع الحاد في أسعار الطاقة، وركود اقتصادي عالمي، وصولاً إلى الأزمة الآسيوية عام ١٩٩٧، والأزمة الإقتصادية العقارية عام ٢٠٠٧.

إن هذه الأزمات جميعها فرضت تدخلات كبيرة من إدارات الموارد البشرية وقتها في مختلف الدول وإن لم تكن متشابهة، ولكن ما يُميز أزمة كورونا اليوم، أنها تأتي لتوحّد ملايين المختصيين حول العالم لحل أزمات متشابهة للعاملين لديها ولفرض أسس جديدة للعمل بعد أزمة كورونا. وهو ما يُجسد مقولة "إن العالم أصبح في زمن العولمة قرية صغيرة" حيث أصبحت هذه المقولة مُعبرة أكثر من أي وقت مضي. فقد انتشر الفيروس من حي واحد وشمل الأرض كلها في وقت قياسي، تم اكتشاف الجائحة لأول مرة في ديسمبر ٢٠١٩ في ووهان بالصين (يُعْرف المرض الناجم عن الفيروس باسم كوفيد-١٩). يشير الرقم "١٩" إلى العام الذي تم فيه اكتشاف المرض لأول مرة. ومنذ يناير ٢٠٢٠، تم إعلان المرض كحالة طوارئ صحية عالمية من قبل منظمة الصحة العالمية. حيث تعد الجائحة ليس فقط أخطر أزمة صحية عالمية منذ الإنفلونزا الكبرى عام ١٩١٨ (الإنفلونزا الإسبانية)، ولكنه من المتوقع أن يصبح أحد أكثر الأوبئة تكلفة من الناحية الاقتصادية في التاريخ الحديث على المدى القصير والطويل. ومنذ ذلك الحين وكأنه قطع طريقًا في هذه القرية الصغيرة. ليس هذا فحسب، بل أصبح للأرض كلها هدف واحد ألا هو: القضاء على الفيروس، وأصبحت الدول كلها تحت مجهر تقييم الكفاءة، فهناك دول نجحت في احتواء المرض ودول أخري فشلت مُسجلة ارتفاعاً حاداً في الوفيات. كما نرى السباق إلى استقطاب الأطباء الأكفاء. وكأننا تطبق درساً من دروس إدارة الموارد البشرية على الأرض كلها.

أوجه اختلاف أزمة (كوفيد-١٩) عن غيرها من الأزمات:

هناك فروق أساسية تفصل هذه الأزمة عن غيرها من الأزمات التي تتعرض لها المنظمات بشكل مستمر هي:

١- الفارق الأساسي هو شمولية هذه الأزمة لكل وظائف المنظمة ولكل المنظمات على مستوى العالم. ففي أزمات سابقة مثل الأعاصير المتتالية على الولايات المتحدة الأمريكية أو في الشرق الآسيوي، كانت المنظمات العالمية ذات الفروع الدولية، تستطيع الاستنجاد بفروعها في الدول الأخرى والاعتماد عليها في استمرار الانتاجية وفي تقديم الموارد والدعم للفروع المتضررة. أما أزمة كوفيد، فالضرر داخل كل منظمة قد طال كل مراحل الإنتاج في المنظمة، وكل أقسامها وفروعها؛ مما يصيب العمل بالشلل التام.

الجانب المضيئ الواضح هنا هو أن الضرر الذي لحق بمنظمة ما، هو قد لحق بكل منافسيها أيضًا. وبالتالي لن يتقدم أحدهم على حساب الآخر في نفس المجال. أي بما يكفل تكافؤ الفرص.

هذا يختبر أخلاقيات المنظمات ويسمح بمساحة جيدة لفرص التعاون بين المنظمات في القطاع الواحد في سبيل انقاذ الجميع. فمثلاً، قامت منظمة "ميدترونيك" *Medtronic* المتخصصة في انتاج المعدات الطبية **بإتاحة مواصفات التصميم** لأحد أجهزتها للتنفس الصناعي وتنازلت عن حقوق الملكية. وبذلك هي تعطي الفرصة لكل من لديه إمكانية التصنيع حسب المواصفات، بأن **يقوم بالتصنيع** وتوفير منتج حيوي يحتاجه العالم في وقتٍ حرج. وسيبقى هذا

التصرف النبيل في ذاكرة الأمم كمثال يُحتذى به وقت الأزمات. وربما فتح أبواب تعاون بين المنظمات من نفس التخصص في المستقبل.

٢- الفارق الثاني هو تضرر العالم بأسره من هذه الأزمة على مستوى الأفراد والحكومات والصناعات المتنوعة. هذا الوضع المأساوى يضع الجميع في وضعية الصراع من أجل البقاء. ولكنه أيضًا يحقق نتيجتين هامتين هما: الأولى هي التفهّم؛ بمعني تفهّم الجميع لظروف الجميع. فالمنظمة تتفهم ما يمر به الموظف، والموظف يتفهم ما تمر به المنظمة، والحكومة تتفهم ما يمر به كل من الموظف وصاحب المنظمة. وبالتالي، فمن المفترض أن يُسفر هذا التفهم عن بيئة تعاون، وموازنة، وتضحية، وتفاوض لإيجاد حلول تساعد جميع الأطراف.

الميزة الثانية، هي أن هذا الوضع العام والشامل، يقتضي من الدولة تقديم المساعدات للمنظمات والأفراد. فالوضع الراهن ليس خطأ منظمة ما، ولا يمس قطاع ما يعاني أزمة بسبب تغيرات السوق. بل هو وضع غير مسبوق ولا حيلة لأحد فيه. وبالتالي في الغالب ما تتدخل الحكومات سواء بالمساعدات المباشرة للمنظمات أو بالإعفاءات الضريبية وتقديم تسهيلات للاقتراض أو ما شابه (وهو ما حدث في الواقع المصري).

٣- الفارق الثالث هو أن أزمة كوفيد تضرب المورد الأساسي للإنسان ألا وهو صحته وقدرته على العمل. لذلك فهو يختلف عن وضع منظمة في محيط ظروف اقتصادية صعبة مثلاً، يستطيع عاملوها العمل تحت ضغط عصبي. بل أن هناك خطورة في الوجود الجسدي للعاملين وإذا انتشرت العدوى بينهم صارت كارثة فردية ومجتمعية ومهنية.

أثار وتداعيات أزمة (كوفيد - ١٩):

بوجه عام أفاد مديري إدارات الموارد البشرية من منظمات ودول مختلفة أنه قد أفرزت التغييرات الناتجة عن الجائحة آثار عامة إيجابية وأخري سلبية. كما يلي:

أ- الأثار الإيجابية:

هناك مجالات كان للوباء تأثير إيجابي على عملياتها وطريقة أداء أعمالها مثل العلاقات العامة، التمويل، التأمين. حيث وجد معظم العاملين فيها الكثير من الراحة في العمل عن بُعد لأنه يمنحهم فرصة للعمل في بيئة حرة أو مرنة نسبيًا مقارنة بأماكن عملهم الفعلية. فضلاً عن أن ذلك يمكّنهم من لم شملهم مع عائلاتهم بالتالي توثيق أواصر المحبة مع كل من أطفالهم وذويهم، وهو أمر ليس متاح دائمًا مع ممارسة العمل بطريقة طبيعية من أماكن عملهم الفعلية.

كذلك فقد انتعشت هذه الفترة أرباح المنظمات التي تعمل علي الانترنت *(online)* كأمازون وجوجل ومايكروسوفت وأبل. حيث أعلنت أمازون عن حاجتها لتشغيل ١٠٠ ألف عامل نظراً لزيادة الطلب.

ب- الأثار السلبية:

يمثل الوباء أزمة صحية عالمية وتهديدًا اقتصاديًا دوليًا. إن سياسة إغلاق المنظمات والصناعات في جميع أنحاء العالم والتي تم تنفيذها للحد من انتشار الفيروس نتج عنها مجموعة واسعة من التحديات الفريدة والأساسية لكل من العاملين وأرباب العمل وإدارات الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم.

فعلى المستوي الفردي: تم تحويل مجموعات العاملين المتأثرين بالإغلاق بين عشية وضحاها إلى ما يلي:

(أ) عاملون "يعملون من المنزل"، (ب) عاملون "أساسيون أو المحافظون على (أو القائمون علي استمرارية) الحياة" مثل الأطقم الطبية في المستشفيات، عاملي السوبر ماركت، الصيادلة)، (ج)- عاملون مسرحون ويسعون للحصول على معونة البطالة المقدمة من الدولة.

علي المستوي التنظيمية: فإن عمليات الإغلاق الاقتصادي قد أت إلي:

(أ) تغير بعض الصناعات بشكل جوهري، (ب) تسريع الاتجاهات التي كانت بالفعل قيد التنفيذ في صناعات أخرى، و(ج) فتح الفرص أمام ظهور صناعات جديدة.

وللتعامل مع الأوقات المتغيرة الحالية، فمن الضروري أن تقوم المنظمة بتعديل واعتماد التقنيات الحديثة الناشئة للعمل عن بعد، وبالتالي تنفيذ السياسات والإجراءات الاستراتيجية نحو الحفاظ على استمرار العمل.

فمنذ تفشي الفيروس، واجهت العديد من المنظمات باستمرار تحديًا رئيسيًا بشكل لا مثيل له، مما يجبرهم على الغوص في منطقة غير مسبوقة وإدارتها بشكل مباشر حيث يقومون بتغيير قوتهم العاملة بالكامل في مناطق أو مجالات مختلفة في الإدارات بطرق لم يسبق لها مثيل. وأصبح يتعين علي المديرين تطبيق طرق فنية وجسدية واجتماعية ونفسية مختلفة لتقليل أعداد القوى العاملة لديهم كوسيلة للبقاء على قيد الحياة في الأوقات الحالية للجائحة.

ولأن سوق المنتجات التي تقدمها معظم المنظمات قد انخفض على مستوى العالم، فإنه أصبح لزاماً علي تلك المنظمات تقليل قوتها العاملة في مجالات مختلفة نظرًا لأنها الطريقة الوحيدة لخفض التكاليف التشغيلية.

وبذلك فرضت الجائحة حاجة كبيرة لمديري الموارد البشرية للتفكير في طرق جديدة لاعتمادها في الأوقات الصعبة ولمساعدة مرؤوسيهم على التكيف وبالتالي التعامل مع التغييرات الجذرية التي تحدث في بيئة العمل والبيئة الاجتماعية.

التحديات التي فرضتها أزمة (كوفيد-١٩) علي إدارة الموارد البشرية:

١ – تفشي حالة الغموض وعدم التأكد :

تعد أحد أهم التحديات وخاصة فيما يتعلق بالتحكم في الموارد البشرية وحُسْن إدارتها. واستجابة لذلك فقد قامت معظم المنظمات بتسريح عامليها منذ إعلان المرض كجائحة عالمية، وقد أثر ذلك بشكل كبير على مستويات ربحية هذه المنظمات بسبب تدهور كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية.

إن التحديات الرئيسية لبيئة الأعمال المعاصرة متنوعة للغاية حيث إنها تتشابك مع مختلف القضايا المعقدة منها الصحية، الاجتماعية، الاقتصادية.

٢ – العمل عن بعد من المنزل *(work from home "WFH")*:

في ظل العالم المتغير المعاصر، تؤثر المشكلات التنظيمية المختلفة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بشكل كبير على قدرة المنظمة على العمل بشكل استراتيجي وتحقيق النمو المستدام. هذه التحديات تشكل تهديدًا كبيرًا لاستدامة المنظمة، وتتطلب من المنظمة أن تكون سريعة الاستجابة وبالتالي قادرة على التكيف والتعامل مع الضغوط التي نتجت عن تلك التغييرات الجذرية التي تحدث في بيئة الأعمال والمجتمع. حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في مساعدة المنظمة على التكيف والتعامل مع هذا الوضع من أجل إدارة عامليها بشكل فعال.

فعلى سبيل المثال، العاملين الذين قضوا فيما مضي كل وقتهم في العمل داخل الحدود المادية لمنظماتهم يجب أن يتم توجيههم وتدريبهم بسرعة علي التكيف مع بيئات العمل عن بعد. ولكن في نفس الوقت، فإن العمل عن بُعد يرتبط ببعض التحديات. فمن جهة العاملين: قد يكونوا غير قادرين على العثور على أماكن بديلة ملائمة للعمل خاصةً عندما لا يتمكنون من العمل بكفاءة في منازلهم. يرجع ذلك بشكل رئيسي إلى حقيقة أن معظم الأماكن البديلة مثل مقاهي الإنترنت أو المكتبات كانت مغلقة أيضًا وبالتالي لا يستطيع الأفراد عقد الاجتماعات أو السمينارات.

ومن جهة المنظمة: فقد يكون العمل عن بعد رفاهية لا تمتلكها جميع المنظمات. حيث إن هناك بعض المنظمات ليست على دراية بأفضل الطرق التي تعمل من خلالها عن بعد والتي يمكن من خلالها جعل العمل عن بُعد أكثر فاعلية نحو زيادة إنتاجية العاملين.كل ذلك أثر إلى حد كبير على إنتاجية وأداء بعض العاملين والمنظمات ككل. حيث إن تنفيذ العمل عن بعد يتطلب من المنظمات تنفيذ سياسات واستراتيجيات وإجراءات ولوائح وأنظمة جديدة مختلفة يصعب الوفاء بها في بعض الأحيان من قبل بعض المنظمات.

وقد أفادت الأدبيات أن تعزيز التزام الموظف من خلال العمل عن بُعد وبالتالي الحفاظ على علاقة عمل جيدة بين العاملين والمنظمة يتطلب تنفيذ سياسات وإجراءات استراتيجية يصعب أحيانًا تحقيقها في بعض المنظمات وخاصة في أوقات الجائحة، حيث الموارد اللازمة لدعم مثل هذه المبادرات محدودة. وقد أكد أكثر من ٩٦٪ من مديري إدارات الموارد البشرية بأنهم أكثر الإدارات تأثراً منذ ظهور الجائحة.

٣ – اختلال التوافق بين الفرد وبيئة العمل بالمنظمة:

أحد أبرز تحديات إدارة الموارد البشرية ينبع من أن الجائحة تستوجب تكييف العاملين الجدد والحاليين مع

ظروف العمل المتغيرة بشكل جذري، مثل التحول إلى بيئات العمل عن بعد أو تطبيق سياسات واجراءات عمل جديدة من شأنها الحد من التفاعل البشري. مثل هذه التغييرات الجذرية في كيف وأين يؤدي العاملون عملهم قد يكون لها تبعات هامة فيما يتعلق بمدي توافق الفرد مع بيئة عمله *(person-environment fit "P-E fit")*، أي مستوى التلاؤم بين السمات التي يمتلكها الفرد وتلك البيئة (وقد سبق تناولها تفصيلاً في فصل سابق). حيث تفترض نظرية *(P-E fit)* أن الأفراد ينجذبون إلى ويتم اختيارهم من قبل المنظمات التي تعكس بيئات عملها نفس القيم والثقافات ومواصفات العمل والمتجسدة في المعتقدات الأساسية لهؤلاء الافراد وقيمهم ورغباتهم. بناءً على هذه النظرية فإنه يترتب علي تعظيم *(P-E fit)* حدوث مستويات مرتفعة من الرضا والانغماس الوظيفي وبوجه عام الرفاهية والحياة الكريمة.

عند تغير بيئة العمل استجابة للتغيرات الجذرية بسبب الجائحة هنا تنشأ فجوة متزايدة وعدم توافق بين الفرد وبيئة عمله (*Misfit*) مما يُخلِّف آثار سلبية علي كل من ارتياح العاملين وانتاجية المنظمات. حيث إنه استجابة لمتطلبات الجائحة تم الانتقال للممارسات الإلكترونية (الافتراضية *Virtual*) لإدارة الموارد البشرية (*e-HRM*) في التوظيف والاختيار والتدريب بدلاً من التفاعلات وجهاً لوجه، مما سيوثر بشكل متزايد على البناء أو الهيكل المستقبلي لقيم وثقافة المنظمة، حيث ستجذب وتحتفظ مثل تلك الممارسات الجديدة بأفراد مختلفين عن أولئك المعتادين علي المداخل التقليدية.

وهنا يقع علي كاهل إدارة الموارد البشرية مسئولية إعادة إحداث التوافق بين الفرد وكل من مشرفه ووظيفته ومنظمته من خلال عدة وسائل منها القيام بممارسات التطويع التنظيمي (وقد سبق تناولها تفصيلاً في فصل سابق) للمساعدة في إستعادة التوازن (التوافق) بين العاملين الحاليين وبيئة العمل المستجدة، وكيفية تنفيذها على أفضل وجه. حيث تشير الأبحاث إلى أن الهدف الأساسي المنشود في علاقات العمل القائمة علي التوافق القيمي هو إقامة علاقات قوية مع المنظمات وبالتالي السعي من أجل التواصل الفعال مع زملاء العمل والإدارة. والوضع الجديد قد يحدث تناقص في هذا التوافق مما قد يكون له تأثير سلبي على الإنتاجية الإجمالية ورفاهية العاملين والمنظمة ككل.

٤ – الآثار السلبية علي التوازن بين العمل والأسرة (*Work–life balance*):

من ضمن التحديات التي تفرضها الجائحة والتي تستوجب علي إدارة الموارد البشرية التعامل معها هم العاملين الذين قد يتأثرون بشكل غير مناسب بالتغييرات الحالية في بيئة العمل. ولعل من أبرزها تفاقم صراع الدور فيما يتعلق بالعمل والأسرة. مما يمثل شكل من أشكال الضغوط النفسية (*Stress*). وخاصة في ظل الاستقلالية الوظيفية (أي تمتع العاملين بسلطة تقديرية حول كيفية وتوقيت القيام بالمهام الوظيفية).

وهنا يقع علي كاهل إدارة الموارد البشرية مسئولية إعادة إحداث التوازن بين أدوار العاملين في العمل والأسرة وبالتالي يصبح هناك اهتمامًا متزايدًا وتطبيق فعال لممارسات العمل الصديقة للأسرة مثل ترتيبات العمل المرنة والخدمات مثل رعاية الأطفال (*on-site childcare*) وتقديم إعانات لرعاية الأطفال (*back-up dependent care*) وتقديم الدعم المعلوماتي للعاملين أي مساعدتهم على البقاء على اطلاع دائم بأحدث التطورات المتعلقة بالصحة والسلامة، خيارات رعاية الأطفال أو كبار السن، وفرص التطوير والتدريب الذاتي التي يمكن أن تساعد العاملين علي التكيف مع الأدوار والمتطلبات المتجددة.

مثل هذه السياسات من شأنها التقليل من حدة النزاع بين العمل والأسرة خاصة بالنسبة للعاملين الذين يعملون من المنزل. ولكن مع استمرار انتشار الوباء الحالي، فإن احتمال احتدام الصراع بينهما قد يكون أكبر من أي وقت مضى خاصة بالنسبة لمن لديهم أسر وأطفال. فضلاً عن إغلاق المدارس وخدمات رعاية الأطفال (دور الحضانة) لفترات طويلة وكذلك بالنسبة لأولئك الذين لم يعتادوا العمل في بيئات العمل المستقلة.

٥ – التأثيرات السلبية علي الهياكل الأسرية البديلة:

يشير علم النفس الاجتماعي إلي أنه بالنسبة للعاملين الذين بلا أطفال والعاملين غير المتزوجين يواجهون نوع أخر

من الضغوط الناتج عن الصراع بين العمل والحياة والتي ترتبت علي الظروف المستجدة الحالية. فهؤلاء العاملين يكونوا معرضين بشكل خاص لخطر الشعور بالوحدة ومشاعر العزلة والاقصاء والإغتراب الاجتماعي بسبب عدم توافر فرصة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وعدم وجود تفاعلات اجتماعية حية مع زملاء العمل والتي كانت توفرها ترتيبات العمل التقليدية. فبرغم أن علماء التنظيم قد كرسوا القليل من الاهتمام لهذه الشريحة من سوق العمل، إلا أن الأبحاث الحالية المحدودة تشير إلى أن هؤلاء العاملين من المرجح أن يواجهوا تحدي حالي كبير ناتج عن التباعد الاجتماعي/النفسي، وإعادة تريب مكان العمل بتباعد المكاتب وتفريقها عبر المنظمة وإعادة ترتيب أزمنة (توقيتات) العمل بعمل مناوبات بين العاملين لتخفيف الكثافة البشرية، والتحول إلى بيئات العمل عن بُعد. مما يشكل خطرًا كبيرًا عليهم من حيث الصحة النفسية والحياة الكريمة المستقرة، وكذلك إنتاجية المنظمات.

وهنا يكون دور إدارة الموارد البشرية معالجة هذه المشكلة من خلال تبني نهج مبتكر أكثر شمولاً لدعم جميع العاملين بمختلف حالتهم الاجتماعية (أي بوجود أسرة من عدمه). كاستحداث أنظمة الموارد البشرية التي تدعم وتعزز التوجه بالعلاقات بين العاملين من أجل مكافحة الخطر الأكبر للعزلة بين العاملين غير ذوي الأسر وإعدادهم بشكل أفضل للأحداث غير المتوقعة (مثل الأزمة الحالية) ومساعدة العاملين على بناء العلاقات داخل وخارج المنظمة، ورعاية الأحداث المهنية والاجتماعية بانتظام، وتطوير شبكة علاقات تربط بينهم باستخدام آليات مؤسسية رسمية مثل الاجتماعات الدورية لفرق العمل لتشجيع العاملين على التواصل مع بعضهم البعض حتي وإن تم بشكل افتراضي.

٦- الخسائر الإقتصادية:

بالنظر لبعض الحقائق العالمية يتضح فقدان ٢٠ مليون أمريكي وثلث العمالة في بريطانيا من عمر ٢٥ سنة فأقل لوظائفهم في ظل هذه الجائحة. كما هو الحال في العالم العربي حيث تأثرت المنظمات الصغيرة إلى المتوسطة كما تأثرت سلباً منظمات الضيافة والطيران والفنادق والأحداث الرياضية والفنية والسياحية. حيث عانت من الخسائر الفادحة بحيث قلصت أعمالها وعدد عامليها. وبالتالي فقد بعض العاملين وظائفهم، وكان التركيز بالدول العربية لإعطاء الأولويه لمواطنيها وترحيل ما دونهم. وتشير التقديرات الأولية لعام ٢٠٢٠ والواردة في تقارير لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب أسيا (الإسكوا) إلي أن الخسائر الاقتصادية في المنطقة العربية قد تصل إلي ما يفوق ٤٢ مليار دولار أمريكي، وأن أكثر من ١,٧ مليون فرد سيفقدون وظائفهم، وسيرتفع مستوي الفقر مع التنبؤ بانكماش الطبقة المتوسطة، ومعاناة أكثر من ١,٩ مليون فرد من نقص التغذية.

وتشير التنبؤات إلي أن العالم سيشهد مرحلة ركود اقتصادي ربما تكون الأسوأ علي الإطلاق، الأمر الذي سيؤثر علي كافة القطاعات الإنتاجية، الخدمية، التجارية في العالم أجمع. ومن المتوقع أن يرتفع عدد الفقراء في الدول العربية إلي أكثر من ٨ مليون فرد ليصبح إجمالي عدد الفقراء بنهاية عام ٢٠٢٠ أكثر من ١٠١ مليون فرد؛ أي ما يدنو من ربع سكان الدول العربية. وعليه ستُضاعِف الجائحة من التحديات التي تواجهها الدول العربية.

وعلي مستوي العالم أجمع فقد عززت عمليات الإغلاق المتزامنة عالميًا والصدمات التي تتعرض لها الأسواق المالية بعضها البعض وتسببت في توقف اقتصادي مفاجئ غير مسبوق على الصعيد العالمي، وعليه فإن تأثيرات الوباء على الاقتصاد العالمي فادحة. كانخفاض استيراد وتصدير المنتجات مما أدى إلى تباطؤ التجارة الدولية بشكل ملحوظ نتيجة انخفاض حجم المبيعات في المنظمات المختلفة، ونتج عن ذلك أن شهدت القطاعات الاقتصادية الرئيسية تباطؤًا نتيجة للوباء. ومن المتوقع حدوث المزيد من التأثيرات غير المرئية للوباء في الأعوام القادمة. الأمر الذي دفع المنظمات والعاملين للقيام بسلوكيات لم يكن الكثيرين منهم مستعدين لها ولكنها أصبحت الواقع الجديد (*Now Normal*).

ماهية الرفاهية (*Wellbeing*):

تمتد جذور مفهوم الرفاهية إلي علم النفس الاجتماعي، الطبي (العلاجي)، التطويري، الإنساني، الإداري، التجاري. تحدد مدارس الفكر المختلفة الخصائص النفسية المختلفة للشخص السوي، ومفهوم الرفاهية يختلف باختلاف

مجال الدراسة ونطاقها. يتم قياس الرفاهية على أنها رغد العيش، الهناء، السعادة، الصحة النفسية، امتلاك الوسائل المادية، الحياة الاجتماعية، الحيوية، تحقيق الذات، جودة الحياة. ترتبط رفاهية الفرد طردياً بالأداء النفسي الإيجابي له مما يزيد من دافعيته الداخلية ويمثل مؤشر لأدائه الوظيفي، ويقلل من احتمالية الغياب، ترك العمل. وصولاً للتاثير علي النتائج على المستوى التنظيمي. لذا فالرفاهية هي أمر هام يجب علي المنظمات أخذه في الاعتبار، ليس فقط علي أنه مجرد نتيجة بل علي أنه يعد أحد المقدمات الهامة للعديد من النتائج التنظيمي مثل الرضا، الالتزام، الإبداع الإنتاجية، التعاون في مواقع العمل، وزيادة رأس المال الاجتماعي.

فإذا نجحت المنظمة في تعزيز رفاهية العاملين فإنها ستجني أثار إيجابية عديدة علي المستوي الفردي والتنظيمي والعكس صحيح. رفاهية العاملين لها آثار تجارية لأن جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة تحدد نجاحها، والتي تعتمد بدورها على رفاهية العاملين الذين يقدمونها. لذلك، من المفترض أن تتأثر رفاهية العاملين خلال الجائحة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية والرفاهية:

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرفاهية محل نقاش وجدل. حيث توصلت العديد من الدراسات إلي وجود علاقة إيجابية بينهما، بينما توصلت دراسات أخرى إلي أن تأثيرات إدارة الموارد البشرية على رفاهية العاملين تتوقف على مكونات نظام إدارة الموارد البشرية. لذلك فهي علاقة معقدة حيث إن هناك تفسيرات نظرية متضاربة.

فعندما تلبي ممارسات إدارة الموارد البشرية العديد من الاحتياجات النفسية لدي العاملين فإنها تزيد الموارد النفسية في شكل كفاءة ذاتية، تفاؤل، أمل، مرونة، وسلامة نفسية، الحكم الذاتي، الترابط لدي العاملين والتي بدورها تزيد النمو النفسي والرفاهية. وبذلك تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية رفاهية الموظف من خلال حشد الموارد الدافعية والمعرفية للعاملين.

الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات:

قديماً كان يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسئولية الدور التفاعلي *(Reactive Actions)* مع أي حدث أو أزمة، تتباين فيها المنظمات من حيث تعامل إدارة الموارد البشرية معها في سنّ الأنظمة والسياسات وفقاً لكل أزمة علي حدا، وينتهي عندها الدور

بينما في الأونة الأخيرة فالأمر أكبر من ذلك بكثير، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تحمل على عاتقها مسئولية الدور الاستباقي *(Proactive Actions)* من خلال الفهم الواعي لمعرفة من أين تأتي الأزمة، وماهي أنواعها، وتحديد وتصنيف الأزمات المحتملة وتأثيرها وتداعياتها قبل حدوثها، وكيفية التعامل معها بالطرق الذكية من خلال وضع مجموعة من القواعد التي تناسب كلا منها مع وضع الخطط البديلة. فهناك أزمات تقع بفعل الفرد كالإرهاب وحوادث الطائرات واحتجاز الرهائن وغيرها، وأخرى التي لا دخل للفرد فيها كالزلازل والفيضانات والثلوج والأوبئة.

لذا يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في القيام بالدورين معاً الدور التفاعلي والاستباقي في تعزيز الاستعداد لدي رأس المال البشري للمنظمة وبالتالي ضمان التخطيط الفعال في احتواء أي أزمة، الأمر الذي يَسْهُل فيه علي الموظف الوصول إلى كل شيء بكل سهولة من خلال كتيب الموظف الإرشادي، وذلك بنشر الأسماء والمسميات الوظيفية وتفاصيل الاتصال لفرق إدارة الأزمات وفرق الطوارئ عند حدوث أي أزمة، مع جعل الموظف على علم دائم بقنوات التواصل الداخلية، بالإضافة إلى تقديم الدورات والبرامج التدريبية ذات العلاقة، مع إعداد خطط للحفاظ على إندماج العاملين أثناء الأزمة، وذلك من أجل التأكد من أنهم بجميع مستوياتهم لديهم معلومات وموارد كافية في وقت حدوث أي أزمة أو حادثة لبدء يوم عملهم التالي دون ضرر.

ومما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً جوهرياً في المراحل الثلاث لأي أزمة:

ابتداء من التخطيط (ما قبل الأزمة)، التفاعل والاستجابة (أثناء الأزمة)، مرحلة التعافي والانحسار (ما بعد الأزمة). وهو ما يلخصه الشكل التالي.

حيث يجب على إدارة الموارد البشرية أن تستفيد وتتعلم من تلك الأزمات السابقة بتوثيق كل شيء ذو علاقة بكل أزمة، والمساهمة في بناء قاعدة معرفية بالأزمات داخل المنظمة وكيف تم التعامل معها، توثق فيها الدروس المستفادة وأي تعليقات أو مقترحات مفيدة ذات علاقة، وكيفية الاستفادة من الخطط البديلة في توظيف القوى العاملة خلالها، بالإضافة إلى تطوير المهارات اللازمة للتعامل مع أزمات مشابهة، كما عليها أن تراجع الخطط والأنظمة الحالية بما يضمن انفاذ التغييرات والتعديلات عليها بكل سهولة.

من الممكن أن تحدث الأزمات في أي وقت، وبالتالي أصبح التحدي متمثلاً في تحديد ومنع وإدارة تلك الأزمات، لذلك يجب علي إدارة الموارد البشرية المراجعة الدورية الدائمة للسياسات الداخلية والإجراءات والخطط، والتغييرات التي قد تطرأ، والبحث والبقاء على دراية بالأزمات المحتملة وكيفية مواجهتها، ومحاولة خلق أفكار ابداعية جديدة من شأنها أن تحافظ وتعتني بالموظف أثناء الأزمة، مع المحافظة والالتزام بأهمية دور الإتصال الداخلي بكل احترافية ومهنية كواحدة من أهم الاتصالات التي يجب أن تكون حاضرة في إدارة الأزمات الناجحة لأي منظمة، حيث إن إلتزام الصمت أو عدم التواصل المستمر مع منسوبي المنظمة من شأنه أن يثير الشكوك وينشر الشائعات ويخلق أجواء غير مطمئنة.

شكل (١/١٢): الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية تجاه الأزمات والتهديدات



وكما هو معتاد أن يحدث في أوقات الحروب والكوارث الطبيعية. ونظراً لشيوع عدم التأكد واتساع نطاق صدمة الوباء، يحتاج علماء النفس التنظيمي بشكل عاجل لتطوير الحلول وتطبيقها لمساعدة الأفراد والمنظمات في إدارة المخاطر خلال هذه الأزمة والتي من شأنها إحداث فوضى في المجتمعات ومواقع العمل.

فعلي سبيل المثال، ما بين عامي ١٩١٨-١٩٢٠، انتشرت الإنفلونزا الإسبانية وقتلت ما يقدر بنحو ٥٠ مليون شخص في جميع أنحاء العالم، العديد منهم من البالغين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و٥٠ سنة (سن العمل). واستجابة لذلك، تبنت العديد من الدول سياسات لتحسين الصحة والعمل من خلال توفير الرعاية الصحية الشاملة أو التأمين القائم على صاحب العمل. بشكل عام، ترتب علي المخاطر الصحية المباشرة المرتبطة بالكوفيد مجموعة متنوعة من المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي يتعرض لها العمال وتداعيات اقتصادية وآثار مالية واسعة النطاق.

وقد أشارت الدراسات إلي أن تأثير أزمة كوفيد قُدِّر بخمسة أضعاف الأزمة المالية العالمية لعام ٢٠٠٨. مثل هذه الأزمات تسلط الضوء على احتياج المنظمات إلى تطوير قدرة المرونة للتعامل مع التحديات العاجلة والبقاء على قيد

الحياة على المدى الطويل.

وقد أُثيرت على نطاق واسع في الآونة الأخيرة في المحافل العلمية التساؤل حول كيف يمكن للمنظمات بناء قدرتها على المرونة في الأزمات. أي بمعني أدق كيف يمكن لها إدارة هذه الأزمة؟. حيث يتفق العلماء على أن اجابة هذا السؤال أمر بالغ الأهمية للمنظمات لتتعلم كيفية التعامل مع التحديات غير المتوقعة.

من بين أهم الممارسات الإدارية التي تمت مناقشتها في المنتديات العلمية المختلفة، اتضح أن الدور الحاسم يكون لإدارة الموارد البشرية في مواقف الأزمات. فعندما تواجه المنظمات أزمات مثل الكوفيد، يجب عليهم تجاوز الإجراءات الروتينية لأنه لا يمكن تطوير المرونة التنظيمية إلا من خلال تبني استراتيجيات تكيفية من أجل البقاء في السوق والتعافي من خلال الدور المهم للموارد البشرية في تطوير قدرة المرونة في المنظمات.

فعلى مدى العقدين الماضيين، تجاوزت إدارة الموارد البشرية وظيفتها التقليدية في إدارة العمالة إلى دور أكثر استراتيجية ينظر إلى العاملين على أنهم الأصول التي تساهم في استدامة الأعمال وتقوية المنظمات، خاصة خلال فترات الانكماش الطويلة.

ولذا أصبح علي إدارة الموارد البشرية أن تعتمد علي تقنيات قائمة على المنصات (*platform-based*) وأن تطور نماذج أعمال جديدة. حيث تلعب هذه الإدارة دورًا هامًا في مساعدة العاملين على التغلب على الصعوبات والتحديات الناتجة عن التغييرات غير المتوقعة في المنظمات وكذلك في المجتمع. فضلاً عن تطوير المهارات الرقمية والتفاعلية للعاملين لأنها تمثل متطلبات أساسية للعمل الافتراضي. فمع تكثيف العمل عن بُعد من المنزل، يتعين على إدارة الموارد البشرية التعامل مع ضغوط عامليها المرتبطة بإزالة الحدود الفاصلة بين العمل والأسرة. علاوة على ذلك، فإن البطالة المتزايدة بسبب الركود تفرض المزيد من الضغوط على الأفراد. حيث تُقدر منظمة العمل الدولية (٢٠٢٠) أن ١٩٥ مليون عامل بدوام كامل سيفقدون وظائفهم في جميع أنحاء العالم عام ٢٠٢٠. لذلك، يحتاج العاملون إلى تعلم مهارات جديدة تزيد من قابليتهم للتوظيف في بيئة الأعمال الرقمية.

في هذا الصدد، يجب على إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات تمكن العاملين من استخدام التقنيات المتقدمة بالإضافة إلى تحديث مهاراتهم الرقمية. ومن المثير للاهتمام أن قادة المنظمات الصينية لم تُقلص الموارد بل استثمروها أكثر بشكل مكثف لزيادة قدرتهم التنافسية.

وبالتالي، يلعب مديري الموارد البشرية دور داعم نحو هذا التحول، ولكنهم أيضاً يتحملون مسؤولية الاحتفاظ بالعاملين من خلال ترقية مهاراتهم وقدراتهم. فليس فقط إعادة تشكيل مهاراتهم أو صقلها هو أمر ضروري، ولكن يجب إعطاء المرونة أولوية متساوية ضمن استراتيجية المنظمة.

ورغم اختلاف الثقافات والمفاهيم والسياسات والاجراءات، فإن إدارات الموارد البشرية اعتمدت أساليب متشابهة نوعاً ما لمواجهة الأزمة، مثل العمل من بُعد (من المنزل)، تقليص ساعات العمل، تغيير شروط العمل، الاجتماعات عبر تقنيات الويب، اعتماد أساليب مغايرة لإدارة القوى العاملة مما يضمن شروطاً ناجحة في الحفاظ عليهم في هذه الفترة العصيبة.

إجمالاً لما سبق ففي سياق الأزمات، يمكّن لإدارة الموارد البشرية أن تقدم للمنظمات مساهمتين هامتين هما:

١- قدرات تشغيلية لإدارة الأزمات.

٢- تيسيير الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة مما يُحسِّن الاستجابة للأزمات.

وذلك من خلال فئتين من ممارسات الموارد البشرية يتم توظيفهم أثناء الأزمات هما:

١- فئة الممارسات الفنية: تشير إلى الممارسات ذات الصلة بالمهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلي تخفيض التكاليف وتقليل أعداد العاملين في مواقع العمل، تقليل الخوف من خسارة الوظائف الناتج عن عدم التأكد (منظمة العمل الدولية ، ٢٠٢٠) (مل الاستقطاب والاختيار ، التدريب، إدارة الأداء، إدارة التعويضات).

٢- فئة الممارسات السلوكية: تتكون من الممارسات التي تُسهِّلْ تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية والالتزام

(مثل مرونة إدارة الموارد البشرية، دعم الحياة والأسرة، الصحة النفسية، الاتصالات).

وبالنظر للمورد البشري في المنظمة يتضح أنه يمكن أن يكون إما :

١- صانع الأزمة: كمدير يتخذ قرار خاطئ، أو موظف يُقصِّر في أداء مهام عمله.

٢- ضحية الأزمة: كموظف فُصِلَ تعسفاً، أو عميل استلم مُنتَج مَعيب.

٣- مدير/ مُساهِم في إدارة الأزمة: كمدير/ كموظف يستخدم معلوماته وخبراته ومهاراته وإبداعه في حل المشكلات الناجمة عن تلك الأزمة.

وقد اتضح في الأونة الأخيرة أنه من أحد الأخطاء الفادحة في إدارة الأزمات هو التركيز على كيفية منع الأزمات وتجنب تعطل العمل، وحماية الأصول المادية للمنظمات أثناء الأزمات، وكيفية استعادة نشاط المنظمة بعد الأزمة، وتأتي الجوانب الإنسانية المتمثلة في المورد البشري الذي يعمل بالمنظمة في المرتبة الأخيرة من قائمة اهتمامات متخذي القرار. في حين أن الاهتمام بالجانب الإنساني لإدارة الأزمات أمر ضروري لاجتياز الأزمة بأقل الخسائر. فهناك دائماً جانب إنساني مع كل أزمة، وهناك الكثير يجب علي المنظمة القيام به مع مواردها البشرية خلال الأزمة. ومن هنا يبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات.

وعليه فدور إدارة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية خلال الجائحة لأن ممارسات تلك الإدارة تحدد كيفية التعامل مع العاملين وتأقلمهم مع بيئات العمل غير المؤكدة. وقد تغير النظر لممارسات إدارة الموارد البشرية من ممارسات منفردة إلى حزم ممارسات الموارد البشرية أو أنظمة إدارة الموارد البشرية.

وتأسيساً علي ما سبق فإن التغييرات الجذرية الناجمة عن الفيروس لها آثار وتداعيات غير مسبوقة على المنظمات في جميع أنحاء العالم. والتي أثرت بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية.

ومن هنا يبرز أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات وتدنية الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون نتيجة مخاوفهم من التهديدات التي فرضتها تلك الأزمات والتحديات والتغييرات والمشكلات بالغة الأهمية التي نتجت عنها. والتي لا تقتصر على حدود المستوى المحلي أو القومي. وذلك انطلاقاً من كونها المسئولة عن إدارة شئون رأس المال البشري للمنظمة، بما يحقق المحافظة عليه وصيانته واستمراره في خلق قيمة مضافة للمنظمة حتي في ظل المواقف الضاغطة.

وفي دراسة أعلنها معهد ماساتشوستس للتقنية أظهرت أن أهم ثلاث أولويات عملت عليها إدارات الموارد البشرية خلال أزمة كورونا هي:

١- صحة وسلامة العاملين.

٢- إدارة العمل عن بعد.

٣- استمرارية الأعمال.

وأظهرت نفس الدراسة أن أهم ثلاث مخاوف يواجهها العاملين خلال أزمة كورونا هي:

١- الأمان الوظيفي.

٢- الصحة والسلامة.

٣- العائلة.

ولتمارس إدارة الموارد البشرية دورها بشكل فعال كان لزاماً عليها أن تغير أولوياتها بناءً على ماتتطلبه المرحلة، وذلك من خلال فهم الأزمة وتداعياتها على الصعيد العالمي والمحلي، وأيضاً فهم مخاوف العاملين والتعامل معها بشكل مهني احترافي يضمن الحفاظ على مستوى إنتاجيتهم بما يتماشى مع مستوى التشغيل.

نجاح إدارات الموارد البشرية ودعمها لإستمراية المنظمة كان مقروناً بأداء مهامها بشكل مبتكر، ومدى استعدادها لمثل هذا النوع من الأزمات، وأيضاً سرعة الإستجابة للمتغيرات من أنظمة وأدوات جديدة للعمل.

وذلك بالتركيز على الأدوار التالية:

١- الحرص والتأكيد على أولوية سلامة العاملين وأمانهم المهني والوظيفي، وذلك من خلال رسائل واضحة وتوجيهات مُعلنة ومصداقية عالية.

٢- تحديث الإستراتيجيات والخطط السنوية بما يتناسب مع الأزمة وتطوراتها.

٣- إعداد لوائح، أنظمة، وآليات للعمل عن بعد وذلك لضمان استمرارية الأعمال، والتنسيق مع الإدارات المختلفة لإيجاد الحلول التقنية لتمكين العمل عن بعد.

٤- الحرص على استغلال الدعم الحكومي المُوجه وذلك لتنظيم العلاقات العمالية وترشيد نفقات المنظمة.

٥- تطوير آليات التواصل وساعات العمل الإفتراضية لضمان الإنتاجية والتشغيل.

٦- التشجيع على الإبتكار والإبداع، وذلك من خلال إطلاق برامج تنافسية لإيجاد حلول مبتكرة لتعظيم الأرباح وترشيد النفقات.

٧- العدالة والوضوح في جميع الإجراءات المتخذة حتى وإن كانت مؤلمة في بعض الأحيان (كتسريح العمالة).

٨- استمرارية اطلاع العاملين على أحدث مستجدات الأزمة وأفضل الممارسات والإستفادة منها.

٩- تقديم الدعم والإرشاد الفني والنفسي، والتواصل مع العاملين بشكل مستمر والتأكيد على أولوية سلامتهم من خلال مختلف القنوات والآليات.

الدور المعاصر لمدير إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات:

بناء علي ما سبق يبرز دور المديرين لإدارات الموارد البشرية في مختلف المنظمات في اتباع نهج جديد يتماشى مع متطلبات الأزمة الحالية وذلك من خلال عدة محاور من أهما:

١- على مدير الموارد البشرية، لكونه شريكاً استراتيجياً في العمل، أن يقوم بدراسة تحليلية عميقة للواقع الحالي وتقييم جدي لآثار الأزمة على المنظمة والعاملين، وتقديم المشورة للإدارة العليا، وعرض خطة عمل (*Action Plan*) واضحة ومتكاملة، بمشاركة جميع مديرين الإدارات الأخري وأصحاب القرار ومن خلال تخطيط فعال وتنفيذ مُحكم.

٢- **التعاطف:** يُعد إظهار التعاطف والاستماع إلى العاملين أمرًا بالغ الأهمية، وخاصةً أثناء الأزمات التي قد تكون شاقة على الجميع. حيث يرغب العاملون بإيصال صوتهم وبأن يشعروا باهتمام واضح من قبل إدارتهم.

٣- **التواصل:** إن التواصل الدائم مع جميع العاملين هو أكثر من ضروري في هذه المرحلة الدقيقة، والتواصل يفرض الحضور والتحدث شخصياً مع الجميع، فعلى مدير الموارد البشرية أن يكون مستمعاً، متعاطفاً، صريحاً، يتمتع بالشفافية في العمل، وعليه أن يُفسِّر خطوات الإدارة لجميع العاملين، عارضاً الصورة الصحيحة للوضع الراهن، مُظهراً الحقائق ومُطلِعاً على كل جديد في نطاق عمله، ومُقدماً للأدلة العلمية والبراهين ومتسلحاً بالأرقام والوقائع.

٤- **تقديم الدعم:** التأكيد على اتباع الاجراءات الوقائية والتي تُعزز بيئة سليمة في العمل من جهة وصحة بدنية ونفسية لجميع العاملين من جهة أخرى، فهذه الخطوات تُعزز قدرتهم علي العمل ورغبتهم فيه. وهي التي تضمن استمرار الانتاجية عند العاملين وتحقيقهم لأداء مرتفع. فحتى في وقت الأزمات، يجب أن تبقى سعادة العاملين ورفاهيتهم وتحفيزهم من أولويات المدير. وذلك من خلال العمل بطرق مختلفة على تخطيط مسارهم المهني، وتقدير عملهم، ومكافأتهم، وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار، والاهتمام بأحوالهم المالية وصحتهم البدنية والنفسية. كل ذلك يساهم في تحفيز العاملين والتأكيد على أن المنظمة تهتم بهم.

٥- **الاستثمار في الدورات التدريبية:** أحد الأمور التي تحافظ على تفاعل العاملين هو معرفة أن جهة العمل تهتم بتدريبهم وزيادة مهاراتهم. يفرض تغيير مكان العمل احتياجات جديدة ومهارات مختلفة من قبل العاملين للمحافظة على استمرارية العمل. وهنا يأتي دور مدير إدارة الموارد البشرية في قيادة هذه المبادرة وبناء خطط تدريب تستهدف وظائف العمل المختلفة، مع ضمان فائدتها ليس فقط للعاملين ولكن للمنظمة أيضاً، والتي بدورها قد توسع نطاقها مع المهنيين من ذوي المهارات المتعددة للتعامل مع مجالات جديدة من الأعمال.

وفي هذا الصدد فقد أتاحت المنصات العالمية الشهيرة مثل "جامعة هارفارد" و"لينكد – إن" العديد من الدورات

التدريبية على الإنترنت مجانًا بهدف دعم التعلم للأفراد والمنظمات. وفي ضوء الطلب المتزايد على التعلم الإلكتروني، أفادت المنصة الرقمية "*Coursera*" عن زيادة بنسبة ٧٥٠٪ في دولة الإمارات العربية المتحدة في الالتحاق بمهارات في العلوم الاجتماعية والفنون والتنمية الشخصية في مارس ٢٠٢٠ ، مقارنة بنفس الوقت من العام الماضي.

وعليه فتدريب العاملين على ما فرضته الأزمة من تغييرات جذرية في بيئة وظروف العمل أمر ضروري. فالتدريب يجعل العامل أكثر تحضيراً ويرفع مستوى المسئولية لديه في مواجهة المخاطر. والتدريب المستمر على الحماية الشخصية (والاجتماعية) يدرأ عنه الإصابة بأي عدوى.

٦- **القيادة الحكيمة:** رغم قسوة الأزمة وارتفاع نسبة الوفيات والخسائر التي تكبدتها سائر القطاعات الاقتصادية، فعلى مدير الموارد البشرية أن يكون إيجابياً متفائلاً يري المنحة في قلب المحنة. وذلك ينعكس بشكل كبير رأسياً وأفقياً على سائر المديرين والعاملين بالمنظمة. إن توفير جو إيجابي في مكان العمل وتعزيز السلوك الإخلاقي يساهم في بناء علاقات أفضل، وتشجيع الإبداع وتعزيز الإنتاجية. والايجابية تدعو الى تشجيع الآخرين، وتقديرهم وطمأنتهم، فالكلمات لها وقعٌ كبير بخاصة إذا كانت صادرة من قائد لفريقه في العمل.

٧- ثمّة مساران يستطيع أي فرد اتخاذ أحدهما في وقت الشدة: إما الخوف والخضوع، أو الصمود والمواجهة. ومن اختار المواجهة فعليه الانخراط في العمل بمهنية عالية لأن المسئوولية كبيرة ضمن أزمة غير اعتيادية، وما هو غير اعتيادي يتطلب تعديلاً في طريقة العمل بما يتلاءم مع الواقع المفروض.

بعد هذه الأزمة سوف تخرج منظمات خاسرة وهناك من سيخرج منتصراً، محافظاً على القوى العاملة لديه، رافعاً فيها أداءها وكفاءتها، معلماً إياها سُبلاً جديدة في مواجهة المخاطر، كاشفاً فيها قدراتها الابداعية للتغلب على ما هو غير مألوف، مُرسياً أساليب قيادية أكثر فعالية ومساهماً معها في تحسين النظام الصحي المحلي والعالمي، فالفردية لا تنتصر، إنما العمل الجماعي يبقى السبيل الوحيد حيث تتضافر جميع الجهود لتخطي الأزمة.

آثار وتداعيات أزمة (كوفيد - ١٩) علي ممارسات إدارة الموارد البشرية:

برغم أن الآثار والتداعيات طويلة المدى للجائحة غير معروفة حاليًا، ولكن يمكن استبصار الآثار قصيرة الأجل المترتبة علي الجائحة علي الحياة التنظيمية والدور المنوط لإدارة الموارد البشرية. إن التغييرات النوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تتم عملياتها من منظور نفسي اجتماعي.

أثرت الأزمة علي رفاهية العاملين. لذلك وبسبب الجائحة، فإن متخصصي إدارة الموارد البشرية تحت ضغوط جوهرية لإعادة تشكيل مهارات القوى العاملة لديهم بسرعة ورفع مستوي الرفاهية لهم.

وعليه، يوفر التحدي الكبير الحالي للكرونا فرصة لعلماء الإدارة لتنسيق جهود البحث وتحويلها إلى قابلة للتنفيذ لدعم المنظمات في مواجهة واحدة من أعظم التحديات في العصر الحديث. ذلك يوفر أيضًا للباحثين فرصة هائلة للبحث عبر التخصصات المختلفة للحصول على إرشادات وتوجيهات بحيث يمكن إدارة قضايا الموارد البشرية الفريدة التي تواجهها المنظمات حاليًا بطريقة تكاملية. حتى في حالة وجود حلول محتملة، فإن هذه المشكلة العالمية تتطلب التنسيق والعمل المتكامل.

وغني عن الذكر أن الإدارة الفعالة للأزمات تعد أمرًا بالغ الأهمية خلال وقت مثل هذا لمساعدة العاملين ومنظماتهم على أن يكونوا أقل تأثراً بالجائحة. وهذا الدور يجب أن يُلعب باقتدار من قبل إدارة الموارد البشرية. وبالنظر للدول العربية يثور تساؤل:

هل تحتاج تلك الدول فقط لإدارة الأزمة أم لديها أزمة إدارة؟

من المتوقع حدوث العديد من تأثيرات الوباء علي ممارسات إدارة الموارد البشرية. وذلك كما يلي:

بوجه عامة فقد أظهرت نتائج الدراسات كيف أثرت الجائحة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات مختلفة. معظم هذه التأثيرات خارجة عن سيطرة المنظمات ولكن في وقت أزمة كهذه، فإنه الوقت المناسب لإدارة الموارد البشرية لإظهار مدى أهمية الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه لتساعد المنظمات علي اجتياز الأزمة.

عادة ما تتأثر المنظمات بشكل مختلف في أي أزمة بناءً على نوع المنتجات التي تقدمها، وطبيعة الصناعة التي تعمل فيها، وقدرات الإدارة على التعامل مع الأزمات واستعداد المنظمات لإدارة الأزمات.

بعض ممارسات الموارد البشرية مثل استقطاب العاملين واختيارهم والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات لم تكن لتتأثر بالقدر الذي تأثرت به، في حالة ما إذا كانت تلك المنظمات مسبقاً قد وضعت من قبل اكتشاف الفيروس بعض الآليات للتعامل مع مواقف مثل هذه، خاصة تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (*e-HRM*). وهذا يعني أن التأهب للأزمات وإدارتها في تلك المنظمات لم يتم بشكل جيد فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

تجدر الإشارة إلي أن أزمة كوفيد قد أظهرت أنه عندما تتجاوز ممارسات إدارة الموارد البشرية الحدود التقليدية في مواقع العمل وتنتقل إلى الحياة الشخصية للعاملين من أجل تحسين أدائهم الوظيفي تتمكن من إدارة أفضل للأزمة. وبالتالي أصبحت المنظمات المعاصرة تحتاج لتصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية تراعي الحياة الشخصية للعاملين، حيث أصبحت الخطوط الفاصلة بين الحياة الشخصية والحياة المهنية غير قاطعة. فضلاً عن تبني ممارسات موارد بشرية من أجل تطوير المرونة التنظيمية. حيث اتضح مدي قيمة وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تطبقها المنظمات قبل وأثناء وبعد الإغلاق ومساهمها في مساندة والاحتفاظ بالعاملين وفي تعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة الجائحة العالمية.

فنظريات إدارة الموارد البشرية التقليدية محدودة وتقتصر على النظر في العوامل داخل حدود المنظمة وجوهر أعمالها. علاوة على ذلك، في الأزمة الراهنة تم تقويض الرأي القائل بأن "ممارسات إدارة الموارد البشرية تفيد صاحب العمل فقط، ويمكن أن تكلف المنظمة إذا تم تصميمها لتناسب حاجات العاملين". حيث دعمت نتائج الدراسات وبقوة فكرة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على رفاهية العاملين يمكنها أن تحقق نتائج أعمال إيجابية لكل من العاملين والمنظمات علي حد السواء، وتدعم وجهة نظر "الكسب المتبادل" لإدارة الموارد البشرية.

وتأسيساً علي ما سبق فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تخلق قيمة سوقية مستدامة للمنظمات العاملة في بيئات غير مؤكدة.

١- استقطاب واختيار العاملين:

برغم كون استقطاب العاملين أثناء الأزمة يمثل تحديًا كبيرًا بسبب عدم قدرة المنظمات على استقطاب عاملين جدد. إلا أنه من ناحية أخرى، قد تتمتع المنظمات بميزة وجود مجموعة أكبر من المرشحين للوظائف ذوي الخبرة بسبب وجود عاملين مُسرَّحِين في سوق العمل (وفرة العرض). وقد كان السبب الرئيسي لذلك هو تقليص عمليات المنظمات مما جعل أرباب العمل أنفسهم أيضًا في وضع أفضل فيما يتعلق بالمساومة على الأجور بسبب زيادة المعروض من العمالة. ومن هنا يتضح أن حتي الأزمة والمحنة يمكن أن تتضمن منحة بشكل أو بأخر لطرف أو أخر من الأطراف المتأثرين بالأزمة.

عادةً ما يتم استقطاب العاملين واختيارهم عندما يكون هناك نقص في العمالة في المنظمات ولكن أثناء أزمة مثل الحالية، تتجه العديد من المنظمات إلى التباطؤ، وبالتالي بدلاً من الاستقطاب، تختار المنظمات عادةً استراتيجيات مثل تسريح العمالة. ولكن في نفس الوقت فتقليص حجم العمالة بتسريحها له تأثير ضار على معنويات العاملين والتزامهم ويعتبر خرقًا وانتهاكاً للعقد النفسي بين العاملين والمنظمة ويمكنه أن يُقوِّضْ رأس المال الاجتماعي والذي تم بناءه بشكل تراكمي على مدى فترات زمنية طويلة، وفي النهاية إلحاق الضرر بالمنظمة. هذا الأمر يضع إدارة الموارد البشرية في تحدي. كونها يجب عليها أن توازن بين تسريحهم لخفض التكاليف أو الاحتفاظ بهم لدعم صحتهم النفسية وإنتاجيتهم وإشعارهم بالاستقرار. حيث إن فصل بعض العاملين، لن يُشعر الباقون بالأمان بشأن عملهم ولن يؤدوا أداءً جيدًا في عملهم.

تقليدياً، يتطلب اختيار العاملين وتعيينهم من قبل مسئولي الاستقطاب مقابلة العاملين المرتقبين للتقييم. ولكن قد يؤدي ذلك إلى انتشار المرض. كاستجابة لذلك، قد تستخدم المنظمات التقنيات الحديثة والمقابلات الافتراضية مع

المرشحين للعمل من أجل تقييمهم. وهي أحد الطرق الفعالة لمساعدة العاملين على تجنب التفاعلات الجسدية لتقليل فرص العدوي. وبعد تعيينهم يمكن الاعتماد علي العمل من المنزل. ومن جهة أخري يمثل العمل من المنزل من ضمن تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بقضية إدارة الأداء. التوازن بين العمل والحياة مسألة أخرى يمكن أن تنشأ من هذه الممارسة وتجعل من تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية أمرًا صعب المنال.

وبإجراء مقارنة بين القطاعين العام والخاص نجد أنه من الواضح أن استقطاب واختيار العاملين في المنظمات الخاصة تأثر أكثر من العامة. حيث أفاد العاملون في المنظمات العامة في دراسة أُجريت عنهم بأنهم متفائلين بأن استقطاب عاملين جدد من المرجح أن يستمر أن يحدث في منظماتهم لأن معظم تلك المنظمات مملوكة للدولة ولا تزال تعمل. بخلاف بعض منظمات القطاع الخاص التي قلصت أعمالها والبعض الأخر أغلق تماماً.

هذا من جهة، ومن جهة أخري فممارسات مثل العمل من المنزل، العمل بنظام الورديات (وهي ممارسة توظيف مصممة للاستفادة من أو توفير الخدمة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع. حيث عادة ما يُقسَّم اليوم إلى ثلاث ورديات أو مناوبات ويحدد فترات زمنية تؤدي فيها مجموعات مختلفة من العاملين واجباتهم؛ (صباح وليكن ٧ ص-٣م ومساء ٣م-١١م وليل ١١م-٧ص)، تشجيع الإجازات، وغيرها من الممارسات التي تستهدف الحصول على أقل عدد ممكن من العاملين في مواقع العمل، هذه الممارسات كانت أكثر انتشارًا في القطاع الخاص من العام.

كاستجابة للأزمة فقد اعتمدت بعض المنظمات علي منصات رقمية تمكنها من استقطاب العاملين واختيارهم دون الاتصال الجسدي غير الضروري بالمرشحين للوظائف. ولكن من جهة أخري فإنه برغم إمكانية الإعلان عن فرص العمل وكذلك المرشحون للوظائف يمكنهم إرسال طلباتهم إلكترونيًا؛ إلا أن هناك جدل فيما يتعلق بتقييم المرشحين للوظائف من خلال استخدام منصة إلكترونية أو رقمية على الإنترنت. إلى حد كبير، حيث إن هذا الامر يبدو مستحيلاً بالنسبة لبعض المنظمات بسبب أن سياسات الاستقطاب والاختيار الخاصة بها تتطلب تقييمًا وجهاً لوجه للمرشحين للوظائف والإجراءات الأخرى التي تتطلب التحقق المادي من الامكانيات والشهادات وما شابه.

إن من أكثر المنظمات نجاحاً في القيام بعمليات الاستقطاب والاختيار الالكتروني وتقييم المرشحين للوظائف من خلال تقنيات مختلفة أثناء الجائحة هي المنظمات التي كانت تقوم بذلك من قبل حتي قبل تفشي المرض باستخدام منصة إلكترونية أو رقمية لاستقطاب واختيار العاملين. ولكن علي النقيض فهناك منظمات لا تمتلك مثل هذه التسهيلات.

٢- إدارة الأداء:

انطلاقاً من كون أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الأصول في عالم الأعمال. حيث يعتمد أداء أي منظمة على كيفية إدارة أداء هذا المورد من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبالتالي ولهذا السبب تعتبر هذه الإدارة مُحركًا لأي عمل. تتكون المنظمات من أفراد وعادة ما يتأثر العاملون تحت أي ظرف من الظروف بشكل كبير عندما تواجه المنظمة أزمة. تميل المنظمات إلى تبني استراتيجيات مُتكيّفة مختلفة لضمان عدم تأثر العاملين سلبًا، وفي نفس الوقت يساهمون بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي. من المهم أن يعرف قسم الموارد البشرية كيف يتكيف مع بيئة مضطربة وأن ممارسات الموارد البشرية الناتجة عن بيئة الأزمات لا تضر بالعاملين حتى يتمكنوا من الاستمرار في الإنتاج وتنفيذ عملهم بأفضل طريقة ممكنة.

لذا يعد الأداء الفردي والتنظيمي من أهم أولويات أي منظمة. لذلك تقوم المنظمات بتصميم ووضع آليات لضمان بذل العاملين جهودهم نحو تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية من خلال إدارة الأداء. عندما يتم تنفيذ نظام إدارة أداء ناجح، فإنه يساعد في تقييم وتطوير أداء كل من الأفراد والمنظمات بما يفوق استراتيجيات وأهداف العمل المحددة مسبقًا.

قد يبدو تجنب تقييم الأداء أثناء الأزمة مفيدًا للأفراد لأن بني البشر عموماً بطبيعتهم لا يفضلون التقييم. ولكن ذلك قد يؤدي إلى فقدان المديرين لبيانات أداء الأعمال المهمة في لحظة يتوقع فيها من القادة اتخاذ قرارات استراتيجية

بشأن تخصيص الموارد. في النهاية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى قرارات عمل سيئة وزيادة في معدل الدوران الضار، وذلك يحدث عندما يفشل العاملون ذوي الأداء المرتفع في الحصول على التقدير والفرص التي يستحقونها.

وجدير بالذكر أن الأزمة يمكن أن تؤثر سلبًا على أداء العاملين بسبب الضغوط التي يمكن أن تسببها. وهذا يعني أن إدارة الأداء خلال هذا الوقت يجب أن تكون أكثر استراتيجية وإنسانية من أجل الحفاظ على الأداء الفردي والتنظيمي وتطويره. ومن هنا أصبحت إدارة أداء الموظف أكثر صعوبةً وتحدياً. حيث إن الجائحة جعلت من الصعب تحديد أهداف واقعية (قصيرة وطويلة الأجل) للعاملين، وأصبحت بعض الأهداف التي كان من المفترض أن يحققها العاملون صعبة وفي بعض الحالات مستحيلة بسبب الارتباك والانقطاع عن العمل والظروف التي سببها المرض (مثلما حدث مثالاً لمعلمي المدارس والجامعات الذين كان من المتوقع أن يحققوا أهدافًا معينة في تعليم الطلاب، ويدرسوا مناهج معينة ولكن لم يكن ذلك ممكنًا بسبب أن المدارس والجامعات أُغلِقت اجبارياً نتيجة للجائحة مما أدي إلي تقليص المناهج وإلغاء اجزاء عديدة منها.

ولذلك فالجائحة جعلت من الصعب على العاملين تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. كذلك فغالبية أداء العاملين قد تأثر سلبًا بالوباء وأن الانجاز المُرْضِي للأهداف المحددة للفرد بات أمراً مستحيلاً.

حيث انخفض أداء العاملين بسبب تأثيرات الجائحة. تم تحديد تحدٍ آخر يتمثل في الوضع الطبيعي الجديد للعمل من المنزل والتي أفادت به بعض المنظمات. حيث إن الرقابة علي الأداء في هذا الوضع يمثل مشكلة، ويبدو أن تنسيق الأنشطة التي يؤديها مختلف العاملون الذين يعملون من منازلهم أمر صعب المنال. فالعمل عن بعد يجعل من الصعب السيطرة علي أنشطة العاملين ومراقبتها. من ضمن الحلول المحتملة أن يستخدم المديرين لوحات المعلومات عبر الإنترنت (*online dashboards*) والبيانات الرقمية من أجل تقييم عبء العمل والأداء.

٣- التدريب:

أن التدريب والتطوير يُنمي الأمل والتفاؤل والشعور بالتقدير، والذي بدوره يعزز مرونة الموظف. في أوقات الأزمات، قد تجد المنظمة نفسها تفقد العاملين الرئيسيين إما بفصلهم أو أنهم يقررون ترك المنظمة بسبب الهلع الذي ينتابهم. مما يؤثر على أداء المنظمة من حيث جودة وكمية إنتاجيتها بسبب فقدان المواهب التي كانت لديها.

ولكون الوباء يمثل نوعًا فريدًا من الأزمات، فإن استراتيجيات التعامل معه يجب أن تكون مختلفة أيضًا عن الأنواع الأخرى من الأزمات. فمثلاً، تميل المنظمات عادة في الأزمات إلى تدريب عاملها بانتظام لتعزيز قدراتهم على أداء وظائفهم بنجاح. ولكن في ظل هذه الأزمة، لا يُنصح بالتدريب التقليدي وجهاً لوجه من أجل الحماية من العدوي. ولذلك تضطر المنظمات حاليًا إلى التحول إلى التدريب عبر الإنترنت والذي قد لا تستطيع بعض المنظمات القيام به وتوفير متطلباته. إن التدريب والتطوير أثناء الوباء يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين ويكون له تأثير تحفيزي. مما يزيد من الموارد النفسية للعاملين لأداء أدوار وظيفتهم.

كذلك تم التحويل من التدريب الخارجي إلى التدريب الداخلي، والذي يقلل التكاليف مع تحسين مهارات العاملين والقدرة التنظيمية. كذلك فالتدريب الداخلي يمكنه أيضًا أن يحدد العاملين الموهوبين من أجل التطوير المستقبلي.

أفاد المديرون أن التدريب الداخلي ساعد في تطوير ثقافة التعلم المستمر وعزز القدرة على التكيف. وقد ذكروا أنهم برغم أنهم لا يعرفون إلى متى سيستمر الوباء، لكنهم يعلمون أنه سينتهي يوماً ما. وحينها سيحين وقت تعافي المنظمات.

لذا فإن التدريب واكتشاف المواهب هو استراتيجية طويلة المدى يمكن أن تساعد المنظمات في إعداد نفسها لتكون مستعدة للعودة فور انتهاء الجائحة. حيث استغلوا وقت الإغلاق في إجراء تدريب داخلي لعاملين وتطبيق تكنولوجيات حديثة، نماذج حديثة للعمل من العاملين الشباب الذين يدعمون العاملين الأكبر سنًا.

كذلك قدم المديرون أيضًا أساليب لإدارة الضغوط لمساعدة العاملين على البقاء إيجابيين خلال فترة الإغلاق. حيث نظمت منظماتهم دورات تدريبية عبر الإنترنت حول الصحة النفسية وإدارة الضغوط لمساعدة العاملين للتعامل

مع الضغوط التي يواجهونها، مثل خطر المرض. هذه الأنواع من البرامج التدريبية المُدعِّمة تم اعتبارها في الأدبيات السابقة كعوامل مساهمة في تطوير المرونة التنظيمية.

هناك أيضًا اعتقاد مفاده أن برامج التدريب عبر الإنترنت لا يمكن أن تكون فعالة مثل برامج التدريب التقليدية وجهًا لوجه. من الواضح أن المنظمات التي لا تستطيع اختيار برامج التدريب عبر الإنترنت من المرجح أن تقلل عدد البرامج التدريبية أو تقرر عدم تدريب عاملها على الإطلاق.

وتأسيساً علي ما سبق وفي ضوء ما توصلت اليه نتائج الدراسات التي تمت في هذا الصدد والتي أفادت بأن تدريب العاملين قد تأثر بشدة بالجائحة. حيث أشار المديرين بأن منظماتهم قد ألغت برامج التدريب التي كان من المقرر إجراؤها. تم ذلك كوسيلة لحماية العاملين من العدوي.

يجب التنويه بأن إدخال استخدام التدريب الإلكتروني في العديد من المنظمات لن يكون أمراً سهلاً بسبب حقيقة مفادها أن عددًا كبيرًا من العاملين لم يتم تدريبهم على كيفية استخدامه، والعديد منهم لم يستخدمهم من قبل.

كذلك فقد أوضحت النتائج أن المديرين قد أبدوا شكًا فيما يتعلق بفعالية التدريب عبر الإنترنت، ومدي مناسبته لجميع مطالب منظماتهم. وبالنسبة للعاملين فقد أفادوا بأن المزايا المالية مرتبطة ببرامج التدريب التقليدية وجهاً لوجه لأن العاملين يتقاضون بدلات يومية لكل برنامج تدريبي يحضروه، بينما يصبح هذا الأمر مستحيلاً مع برامج التدريب عبر الإنترنت. لهذا السبب، كان استخدام التدريب عبر الإنترنت أقل تفضيلاً من قبل العديد من المديرين والعاملين، وعليه فانخفاض الجودة والفعالية المدركة للتدريب عبر الانترنت لدي المديرين يؤثر علي دافعية المدير لتطبيقه وافتقاد الحوافز المالية في جلسات التدريب عبر الإنترنت يؤثر على دافعية الموظف للمشاركة في هذا النمط من التدريب.

٤- إدارة التعويضات:

في معظم الأوقات، تكون إدارة الأزمات مكلفة للغاية خاصة عندما تحدث فجأة. فقد تؤدي الأزمة إلى تعطيل الالتزامات المالية للمنظمة بما في ذلك مستحقات العاملين.

إن التاريخ يعيد نفسه، فعند تفشي أزمة مرض الالتهاب الرئوي الحاد (سارس) عام ٢٠٠٣ والذي يعد أحد الأزمات الأخيرة المشابهة لـ (كوفيد-١٩) تأثرت التدفقات النقدية للمنظمات وبالتالي حدثت تخفيضات اختيارية واجبارية في الأجور، وفي بعض الحالات أُجبر العاملون على أخذ إجازة بدون أجر، وفي حالات أخري لم تتمكن منظمات أخرى من دفع مرتبات عاملها.

وبرغم أن تخفيض الأجور إجراء تلجأ إليه المنظمات لتقليل الفوائد خلال أوقات الأزمات، إلا أنه لا يزال من الممكن استخدام المكافآت لتحفيز العاملين على أداء وظائفهم بشكل أفضل في تلك الأوقات الضاغطة. حيث أشارت الأدبيات إلي أنه خلال وباء السارس، نفذت إدارة العديد من المستشفيات في تايوان سياسات قائمة علي تقديم مكافآت مالية وغير مالية للعاملين الذين قبلوا رعاية مرضى السارس. هذا يعني أنه يمكن استخدام الحوافز والمكافات كأداة تحفيز للعاملين في إدارة الأزمات.

وقد توصلت نتائج الدراسات إلي أن إدارة المكافآت المالية أصبحت أكثر إشكالية من المكافات غير المالية لأن المنظمات كانت أكثر اهتمامًا بقدرتها على تقديم المكافآت المالية لعاملها في كلا من المدى القصير والطويل. وفي ظل الجائحة تم تخفيض الحوافز وفي بعض المنظمات تم تعليقها لمساعدة المنظمات على الوفاء بالتزاماتها المالية الأخرى.

من المرجح أن تتأثر دافعية الموظف عندما تتوقف المنظمات عن تقديم المكافآت لعاملها. لذا يجب أن تفكر الإدارة وتحديدًا قسم الموارد البشرية في المنظمات في طرق مختلفة لتحفيز عاملها. فعدم القدرة على تقديم مكافآت مالية كافية للعاملين يجب أن يجعل المديرين يبدأون في التفكير في استراتيجيات جديدة بما في ذلك توفير مكافآت غير مالية لعاملهم. فمثلاً، خلال وقت مثل هذا عندما يكون الجميع معرضًا لخطر الإصابة بالمرض، لذا من المهم أن تبدأ المنظمات في مراجعة سياسات التأمين الصحي الخاصة بها لمساعدة العاملين وعائلاتهم في الحصول على تأمين مناسب.

بإجراء مقارنة بين القطاعين العام والخاص يتضح أنه برغم أن العديد من المنظمات قد تأثرت بشدة في إدارة التعويضات، إلا أن العاملين في المنظمات الحكومية لن يتأثروا بنفس القدر الذي يتأثر به أولئك الذين يعملون في القطاع الخاص على وجه التحديد في دفع المراتبات. حيث إن الوظائف في المنظمات العامة مضمونة أكثر مقارنة بالمنظمات الخاصة. لذلك فالعاملين في المنظمات العامة مطمئنين علي أن وظائفهم قد تم تأمينها وسيظلون يتلقون أجورهم لفترة أطول خلال الجائحة، على عكس أولئك الذين يعملون في القطاع الخاص.

٥- مرونة إدارة الموارد البشرية :

يتعين علي إدارة الموارد البشرية أن توفر أنظمة إدارة موارد بشرية مرنة تسعى إلى مرونة المهارة، مرونة الأجور، مرونة عددية (أعداد العاملين)، مرونة العملية (الخطوات اللازمة لاتمام المهام). كأن يتم تدريب العاملين على أداء أدوار متعددة أثناء حالة الطوارئ. كذلك فعمليات الاستقطاب والتدريب والأجور تكون مرنة منذ تصميمها.

٦- دعم الحياة والأسرة:

لتلبية احتياجات العمل أثناء الإغلاق، تطلبت المنظمات من عاملها المكتبيين العمل من المنزل. وقد لوحظ أن بعض من المنظمات التي وفرت لعاملها أجهزة كمبيوتر وطابعات وماسحات ضوئية أدي ذلك لرفع كفاءة العاملين. حيث إن ذلك يشعر العاملين بأن منظماتهم ترعاهم وتوفر لهم كل ما يحتاجونه لأداء عملهم.

٧- الصحة النفسية:

بعض المنظمات عيّنت مستشارًا رسميًا لمساعدة العاملين على التعامل مع الموقف وتدعيم الصحة النفسية لهم والتي تأثرت سلباً بسبب الجائحة والصعوبات التي واجهتهم وذويهم. حيث إنهم يتعرضوا لضغوط نفسية ونوبات من الهلع، التوتر العميق، الخوف، الإحباط، العدوانية، الحزن، القلق، الاكتئاب. حيث أنه بالاضافة الي الاجراءات الاحترازية والتي تركز علي الصحة البدنية للعاملين يجب أخذ الصحة النفسية لهم بعين الاعتبار. **وهو محور اهتمام علم النفس الإيجابي**. والذي يركز علي رفاهية الموظف، ويعتبرها ركيزة أساسية في المرونة التنظيمية.

حيث أفاد مديري الموارد البشرية في دراسات أجريت في هذا السياق بأن هناك سياسة الباب المفتوح؛ أي موظف يريد التحدث إلى الإدارة يمكنه ذلك من خلال رقم خط المساعدة (*helpline number*)، حيث علل ذلك بأنه "لا يمكننا منحهم المال، ولكن يمكننا أن نمنحهم وقتنا".

٨- الاتصالات:

أثناء الأزمة، يحتاج العاملون لألية مناسبة للتواصل مع المنظمة. وهذا يستدعي من الأخيرة توفير المعلومات الكافية لهم لمساعدتهم في حماية أنفسهم والحفاظ على الهدوء أثناء الأزمة. أفادت الدراسات بأن المنظمات التي تتواصل باستمرار مع عاملها، يصبح العاملون أقل قلقًا. حتى لو نقلت الاتصالات أخبارًا سيئة، إلاأنها أعطتهم رؤية واضحة مكنتهم من التخطيط لحياتهم وعملهم واشعرتهم بأن منظماتهم تتمتع بالمصداقية والشفافية. مما يؤدي لرفع الطاقة الانفعالية الإيجابية (المشاعر الإيجابية) للعاملين. حيث إنهم يشعرون بالمزيد من الأمان النفسي والتفاؤل وبأنهم أقل خوفًا. وبأنه يتم تمكينهم من تقديم ملاحظات أو بدائل حلول من شأنها أن تُسهم في إدارة الأزمة من وجهة نظرهم التشغيلية. الأمر الذي يزيد من رفاهية العاملين ويشعرهم باهتمام الإدارة بهم. إن تبادل القيم والثقة بين المديرين والعاملين يُسهل تطوير نقاط القوة لإدارة الموارد البشرية ذات التوجه الإيجابي.

هذا ويمكن اجراء الاتصالات من خلال الاجتماعات الافتراضية وزيادة فعاليتها بقيام المدير بمخاطبة العاملين كل باسمه مثلاً وكذلك السؤال والاطمئنان عن صحتهم وأحوالهم.

أثار وتداعيات أزمة (كوفيد-١٩) علي السمات المطلوبة في شخصية العاملين وشخصية المنظمة (الثقافة التنظيمية):

بإلقاء الضوء علي قضية العمل من المنزل التي فرضتها تداعيات الجائحة فهي تُظهر أهمية توظيف عاملين لديهم دافعية ذاتية (*Self-motivated*). هذا لأنه تبين أن الرقابة علي أداء الموظف تمثل مشكلة عندما يعمل من المنزل. من المهم أيضًا تدريب العاملين لتمكينهم من العمل بشكل مستقل مع إشراف أقل سواء كانت هناك أزمة أم لا.

يجب أيضًا وضع ثقافة تنظيمية داعمة لجعل ذلك ممكنًا. حيث إن الثقافة التنظيمية هي الطاقة الاجتماعية التي تجعل الناس يتصرفون بشكل معين، وتعتبر "القوة" غير المرئية وراء الأشياء التي يمكن ملاحظتها بسهولة في المنظمة. بناء علي ذلك، إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تُسهّل على العاملين أن يعملوا بشكل مستقل مع الحد الأدنى من الإشراف، فمن المرجح أن يقوموا بأداء أقل من المتوقع.

- إن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الناس (*people-orientated culture*) - والتي فيها يكون الأفراد هم محور التركيز - ضرورية لاسيما في وقت الأزمات. في بعض المنظمات لم يكن هناك تسريح للعمالة برغم الصعوبات المالية حيث اعتبرت رفاهية الموظف أساسية في اتخاذ القرار. انطلاقاً من مبدأ أنه "لا يمكن للمنظمة أن تكون قوية إلا عندما يكون لديها عمالة قوية ذات روح معنوية قوية والتزام. اذا لم تضحي المنظمة ببعض مصالحها من أجل رفاهية عاملها، فلن يمكنها بناء منظمة قوية".

كذلك تعزز الثقافة التنظيمية المُدَعِمَة لرفاهية الموظف من تنمية المرونة التنظيمية. فمثلاً بتطوير ثقافة المشاركة في المنظمات منذ بداية الجائحة وطوال فترة الإغلاق وزيادة الدافعية وخلق بيئة تمكينية يتم فيها مشاركة صنع القرار وتشجيع مشاركة العاملين في ذلك، وأيضاً تشجيع العاملين على المساهمة في المجتمع كطريقة لتوليد روح مشاركة الأوقات الجيدة والسيئة معًا، وإشاعة فكرة أن المنظمة دائمًا تدعم العاملين في المشكلات المتعلقة بالعمل وبغير العمل، وتهتم دائمًا بالوضع المالي للعاملين ولأسرهم أثناء وبعد الجائحة، وترسل عاملها للقيام بأعمال خيرية لجعلهم يفهمون روح المشاركة ليس فقط داخل منظماتهم ولكن أيضًا مع المجتمع.

من أجل بناء ثقافة المرونة، فيجب على المنظمة السماح بالإبداع والابتكار والرشاقة التنظيمية (*Organizational Agility*)، مع مراعاة الاحتياجات الفردية لكل موظف. فالمرونة تعني "عاملون أكثر سعادة وإنتاجية". كل ذلك يدعم الصحة التنظيمية.

أثار وتداعيات أزمة (كوفيد-١٩)علي التنوع في مجال العمل:

بالإضافة إلي التغييرات المركبة والآثار والتداعيات المترتبة علي الجائحة والتي تمت مناقشتها واستعراضها فيما سبق فإن هناك تغييرات حدثت في تركيبة وهيكل القوى العاملة تتضح من خلال عوامل إضافية هي **الخصائص الديموغرافية (كالعمر، النوع، الشخصية، الحالة الاجتماعية، الثقافة**، الاقتصادية أو الصحية للفرد) تتفاعل مع تلك التداعيات في التأثير بشكل متفاوت علي العاملين وبالتبعية علي إدارة الموارد البشرية.

١- العمر:

تشير التحليلات إلى أن كبار السن هم المعرضون لخطر الموت إذا أصيبوا بالمرض، مما يستدعي اهتمامًا كبيرًا بالعمر. حيث أدت زيادة معدلات المواليد وزيادة متوسط العمر المتوقع وانخفاض معدلات الوفيات في القرن الماضي إلى شيخوخة القوى العاملة (أي توافر نسبة كبيرة من كبار السن علي قوة العمل) في العالم كله.

بالنظر إلى المخاطر الصحية التي يواجهها العاملون الأكبر سنًا بالإضافة إلى حوافز التقاعد المبكر التي متوقع أن تقدمها المنظمات التي تتعامل مع نقص الميزانية، فإن المنظمات بعد الجائحة ستشهد تنوعًا أقل فيما يتعلق بالعمر. وغير خفي أن زيادة التنوع العمري من القوى العاملة له العديد من المزايا للمنظمات ويوفر فرص لها يجب عليها تسخيرها كالتوجيه وتبادل المعرفة عبر الأعمار لبناء رأس المال البشري للمنظمات.

٢- السلالة والعرق:

على غرار العمر، فإن معدلات الوفيات الناجمة عن الإصابة بالوباء أيضًا تختلف اختلافًا كبيرًا حسب العرق (على سبيل المثال، داخل الولايات المتحدة) مع افتراض أن الاختلافات العرقية تعكس الاختلافات الأساسية في الظروف الصحية الموجودة مسبقًا، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، وظروف المعيشية. بالإضافة إلى ذلك، فإن أعضاء الأقليات العرقية هم الأقل قدرة على العمل عن بعد وكنتيجة لذلك تواجه تعرضًا أكبر للإصابة بالفيروس.

في المملكة المتحدة، يمثل المتخصصون في الرعاية الصحية من مجموعات السود والآسيوية والأقليات العرقية نسبة ٢٠% من المرضات و٤٤% من الأطباء، ومع ذلك، فإنهم يمثلوا ٧٠% من المتخصصين في الرعاية الصحية الذين ماتوا بسبب الفيروس.

وفي الولايات المتحدة، يمثل السود والأسبان/لاتينين ١٣% و١٨% من السكان، على التوالي، لكنهم يموتون ما يقرب من ضعف معدل البيض في مدينة نيويورك. هذه الإحصاءات غير مفاجئة بالنظر إلى أن السود واللاتينيين يمثلون أكثر من ٦٠% من العاملين في الخطوط الأمامية الذين يعتبرون أساسيين في مدينة نيويورك خلال الجائحة.

يعد البحث عن التنوع في مكان العمل أمرًا بالغ الأهمية لفهم وتخفيف الآثار السلبية للجائحة. خاصة أن البحث عن التحيز والتمييز العنصري في المنظمات يشير إلى أن الأقليات العرقية من المرجح أن تعمل في ظل ظروف العمل الضار وعند مستويات أقل من دعم المشرفين وتكون معرضة أكثر للتسريح. برغم من أن الكثير معروف عن التحيز والتمييز في المنظمات (السلوك السياسي داخل المنظمة وقد سبق تناوله في فصل سابق)، إلا أننا لا نعرف الكثير عن كيفية التخفيف منها. لذا اهتم علماء إدارة الموارد البشرية وعلماء النفس بالبحث عن استراتيجيات لمواجهتها.

٣- النوع:

من المحتمل أن يؤثر الوباء على النوع بعدة طرق. توحي معدلات الوفيات الأعلى للرجال إلى أن العاملين الذكور قد يحتاجون إلى حماية جسدية أكبر من الفيروس. ومع ذلك، هناك أسباب اقتصادية ونفسية تبرر افتراض أن المرأة تواجه مخاطر مهنية أكبر وهي:

١- تميل النساء إلى العمل في الوظائف التي تتأثر بشكل مباشر أكثر بالوباء ويمكن استبدالها بسهولة أكثر (مثل الضيافة، التنظيف، العمل المنزلي).

٢- تميل النساء إلى التمتع بدرجة أعلى من التعاطف ولذلك فهن يشعرن بضيق أكبر من أحداث الحياة الضاغطة، لا سيما تلك الأحداث التي تؤثر على الآخرين. مع افتراض الصلة الوثيقة بين الأزمات والأداء فإن اضطرابات العمل قد تكون أكثر شدة بالنسبة للنساء. حيث أنهن يستشعرن المحنة ويعانين من الضيق والاضطرابات الوظيفة أثناء الوباء بشكل أكبر.

على الصعيد العالمي، برغم أن العديد من القيادات النسائية (مثل أنجيلا ميركل، تساي إنج-وين) عالجت الأمور بشكل فعال أثناء الوباء، إلا أن الرأي العام يتجه نحو تفضيل الزعيم الرجل في أوقات الأزمات (السقف الزجاجي وقد سبق تناوله في فصل سابق) وذلك برغم أن هناك مجموعة من القيم الأنثوية والسمات الشخصية التي يمكن أن تكون فعالة في إدارة الأزمات، ومنها: التوجه العام في صنع القرار الأخلاقي، حساسية أعلى للمخاطر، شعور مبكر بالخطر، خاصة فيما يتعلق بالقضايا الصحية، ضمير حي أعلى، ومزيد من أنماط التواصل المستمرة واليقظة.

وعليه فقد أثبت النمط الأنثوي جدارته وأصبح من المعترف به أن القيادة النسائية تصبح الحل الأمثل للتعامل مع الأزمات في المستقبل.

٤- الحالة الاجتماعية:

تعني الحالة الأسرية بالنسبة للموظف (أعزب، متزوج، يعول أطفال) من المحتمل أن تؤثر بشكل متباين على كيفية تأثير الوباء على حياة الأفراد الشخصية وعملهم.

فمثلاً، كيفية تأثر الأسر التي لديها أحد الوالدين عاملين أو كلاهما بمتطلبات العمل من المنزل، خاصة إذا كانوا

مسئولين عن أطفال في سن المدرسة الذين يطلب منهم في نفس الوقت الدراسة من المنزل. عادةً تقوم النساء بالنصيب الأكبر من الأعباء المنزلية، وهذا يمكن أن يؤدي الي إنسحابهن من وظائفهن. هذا الوضع قد يؤدي إلى تضخيم هذه التأثيرات بين الجنسين وإجبار الأزواج على إدراك ضرورة إعادة النظر في التقسيم غير المتكافئ للعمل. حتي لو كان الزوجين يلعبان دور رئيسي في دعم المسار الوظيفي لكلاهما الاخر، سيكون أيضًا من الضروري فهم كيفية قيامهما بالتعامل مع القلق الناتج عن الوباء، وكذلك معرفة الظروف والطرق التي من خلالها يتم إعادة النظر في العقود النفسية بين الزوجين، خاصة بين الأزواج الذين لديهم أطفال صغار.

٥- الشخصية:

تتنبأ السمات الشخصية الخمس الكبرى (السابق الإشارة إليها في فصل سابق) بمواقف وسلوكيات العمل المتنوعة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالوباء. مثل التكيف أو التأقلم، التمكن من إحداث التوازن بين العمل والحياة والرفاهية الشخصية والحياة الكريمة. وقد أظهرت التحليلات أن الانبساطية ووعي الضمير تلعب أدوارًا مهمة بشكل خاص في التكيف الناجح. تساهم الانبساطية في تحقيق التكيف من خلال تعزيز ممارسة مستويات أعلى من العاطفة الإيجابية وكذلك إثراء مخزون المهارات الشخصية. بينما يساهم وعي الضمير في التكيف من خلال تعزيز الالتزام والمثابرة نحو تحقيق أهداف العمل. في ضوء ما سبق يتضح أن كلتا السمتين تلعبان أدوارًا رئيسية ومتفردة في تحقيق تكيف المنظمات مع الأزمة.

وتجدر الإشارة إلي أنه يمكن تصور الجائحة على أنها "وضع قاسي" يُقيّد التعبير الطبيعي للشخصية، ويكون بمثابة ظرف مقيد للتأثيرات المتوقعة للسمات الشخصية علي المدي القصير والطويل كما يلي:

١- ***على المدى القصير***:

يفرض الوباء قيودًا موقفية على السلوكيات الشخصية للأفراد من خلال ممارسات التباعد الاجتماعي والإغلاق. مما يؤدي إلى زيادة السلوكيات الانطوائية والتي تقلل بدروها من المشاعر الإيجابية. وبالتالي، فقد تتضاءل المزايا الشخصية والعاطفية للمنفتحين أو تنعكس بسبب الموقف القاسي الجديد ألا وهو الكوفيد. في الواقع، تحققت مستويات أقل من الانبساطية (والانفتاح) في البلدان التي عانت من المستوى الأعلى من الأمراض المعدية.

٢- ***على المدى الطويل***:

يمارس الوباء قوة موقفية عن طريق إدخال قدر كبير من عدم القدرة على التنبؤ فيما يخص وظائف الأفراد. إن وعي الضمير يوفر فوائد كثيرة في المنظمات، لما يوفره من قدرة على التنبؤ بالسلوك مما يُسهل ادارته، أما في ظل الوباء فإن عدم القدرة على التنبؤ يؤدي إلى زيادة تعقيد الوظائف، والذي بدوره، يقلل من التأثيرات المفيدة لوعي الضمير.

٦- الاختلافات الثقافية:

يمكن تصنيف التنوع الثقافي حول العالم على أبعاد متعددة، بعد التماسك- التراخي الثقافي (*Cultural tightness-looseness "TL"*)، والذي يصنف الثقافات على أنها جماعية أو فردية وفقاً لنموذج هوفستد. تشير الأبحاث السابقة إلى أن التماسك الثقافي (بما يحتويه من مزايا تشمل نظام اجتماعي أكبر، وكفاءة، وقيادة توجيهية) يصبح أكثر قدرة علي التكيف أثناء الأزمة، ولكن ربما يكون أكثر سوءًا حينما يحدث التعافي ويكون هناك حاجة إلى التراخي وما يرتبط به من إبداع. تاريخياً، فإن الدول الأكثر تعرض لتهديدات الإصابة بالأمراض المعدية هي بالفعل أكثر تماسكاً (إحكامًا) ثقافيًا، وكنتيجة لذلك فهي أقل ابتكارًا في العلوم والتكنولوجيا.

وعليه لتسترد المنظمات قوتها في نهاية المطاف بعد سلسلة الإغلاق الناتجة عن الوباء، يجب عليها أن توجِد التوازن الصحيح بين نوعي الثقافة (المتماسكة والمتساهلة). وفقًا لذلك، كاستجابةً الوضع الاقتصادي المضطرب، ستستفيد المنظمات الناجحة من وجود ضوابط مرنة من شأنها ربط العاملين معًا لمنع العزلة الاجتماعية والشعور بالوحدة المصحوبة بالمقدار المناسب من عدم تماسك الثقافة، والتي تمنح العاملين حرية العمل والاستقلالية كلما أمكن ذلك.

أنواع المنظمات ومدى تأثرها بأزمة (كوفيد-١٩):

تختلف المنظمات في مدى تأثرها بأزمة كورونا. كما يلي:

١- منظمات خيرية غير ربحية: تأثرت بسبب اعتمادها على التبرعات التي تندر في أوقات الأزمات. بينما تقدم هذه المنظمات المجتمعية دور هام أثناء الأزمة لعنايتها بمن هم أقل حظًا، والمشردين، والمسنين، والهاربين من العنف الأسري وغيرهم ممن هم في أمسّ الحاجة للمساعدة أثناء هذه الفترة.

الجانب المضيئ هنا هو أن بسبب الطبيعة الرسالية لهذه المنظمات، غالبًا ما تجد الدعم من المؤمنين بها، وتجد من يود التطوع معها ومساعدتها حتي أثناء الأزمات. كما تحصل في الغالب على دعم حكومي. وبهذا هي ليست من المنظمات المتأثرة بضررٍ بالغ أثناء الأزمة. بل هي من المنظمات التي تقدم الدعم للمحتاجين كجزء من دورها المجتمعي.

٢- منظمات ازدهرت وانتعشت بسبب الأزمة: تحاول مواكبة الطلب في السوق. هذه المنظمات هي في قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، الخدمات والمنتجات الطبية، والأغذية، والمنظفات، والصيدليات، ومنصات التعلم الإلكتروني، وتوصيل الطلبات، والتغليف، والبريد الخاص، والزراعة، والإنتاج المحلي للأغذية، وأعمال البناء والإنشاء للمستشفيات والمعامل الطبية، ومراكز البحوث العلمية، والأدوية، والتصنيع والتوزيع المتعلق بكل هذا. هذه المنظمات تضاعفت أعمالها ونعوّل عليها كثيرًا أثناء الأزمات لتوظيف المزيد من العاملين (الذين قد يكونوا قد خسروا وظائفهم في قطاعات أخري)، ولدعم عامليهم، ولتقديم الدعم للمنظمات الخيرية والجهود الحكومية.

٣- منظمات تضررت بسبب الأزمة: بسبب ما فرضته الأزمة من تهديدات استوجبت تطبيق الاجراءات الاحترازية والتباعد الاجتماعي وسياسات الاغلاق كل ذلك ادي لانخفاض الطلب عليها مثل منظمات الضيافة والطيران والفنادق والأحداث الرياضية والفنية والسياحية.

٤- منظمات صغيرة ومتوسطة تضررت بشكل كبير: أفراد ذوي عمل مستقل بعضهم يقع مجاله ضمن المجالات الحيوية التي لم تتأثر، بل انتعشت وازدهرت. وبعضهم تعرض لضرر كبير ولكنه لا يتحمل نفقات فريق عمل وعليه أن يسعى إلى تأمين احتياجاته وأسرته فقط، الاستغناء عن المصاريف غير الضرورية كنفقات استئجار مكتب واشتراكات الخدمات غير الأساسية، البحث عن فرص تطوير عمله حسب الأزمة ليستطيع تقديم خدماته الكترونيًا، التفكير في تغيير مجال العمل مؤقتًا والانضمام للصناعات الأساسية التي تسعى الحكومة والمنظمات لتوظيف المزيد من العاملين فيها، الاستعانة ببعض من مدخراته إن وُجدت، الاستعانة ببرامج الدعم الحكومية إن وُجدت.

نظرة مستقبلية عن أنواع الوظائف المطلوبة في زمن (كوفيد-١٩):

في المستقبل ستكون الوظائف المطلوبة بشكل أكبر تركز على:

قطاع التكنولوجيا والاتصالات الرقمية، قطاع الصحة وعلوم الطب والأدوية، الابتكارات والأبحاث الطبية والاحصائيات، وما يُستجد..... ولابد أن ندرك بأن الفترة القادمة سيتم التركيز نحو هدف برمجة الوظائف التي يمكن أن تكون آلية. وعليه فستكون هناك وظائف أقل طلباً ووظائف أخري أكثر طلباً وستختلف بالتبعية المهارات المطلوبة في شاغلها علي مستوي العالم في العصر الحديث (وهو ماسبق تناول أمثلة منها في الفصل الأول).

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، محمد. (٢٠١٠). ادارة الموارد البشرية. (الاسكندرية: الدار الجامعية).

- أبوسويرح، لونا. (٢٠٢٠). العرب وكورونا: إدارة أزمة أم أزمة إدارة؟. مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ٤٣، ٤٩٦.

- أحمد، رباب فهمي. (٢٠١٣). تقييم الجودة المدركة لتجربة التعليم الإلكتروني وأثرها علي اتجاهات وسلوك المتعلمين. مجلة إدارة الأعمال المصرية، كلية التجارة - جامعة القاهرة، .

- أحمد، رباب فهمي. (٢٠١٦). تأثير عوامل الشخصية علي الأداء السياقي للموارد البشرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤.

- أحمد، رباب فهمي. (٢٠١٧). إدارة السلوك التنظيمي. (القاهرة: المكتبة الأكاديمية).

- أحمد، رباب فهمي. (٢٠١٧). تقييم فعالية المدخل البانورامي لتقييم الأداء. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣.

- بكاي، عبد المجيد. (٢٠١٦). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر- كوبا بولاية الجلفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

- تقرير البنك الدولي، (٢٠١٣) .النوع الاجتماعي في العمل: رفيق النمو في العالم، تقرير حول الوظائف.

- تواتى، إدريس. (٢٠١٣). نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ٢٧.

- التوني، أمير أحمد. (١٩٩١). قياس أثر التباين الثقافي والإجتماعي علي القيم الإدارية للعاملين الوطنيين والأجانب في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢.

- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. (غير مبين: مطبعة العشري).

- جاد الرب، سيد. (١٩٩٧). دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية- نموذج مقترح. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٤.

- جبيرات، سناء. (٢٠١٧). التعمير كآلية لتطوير استعمالات نظام معلومات الموارد البشرية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، ١،١.

- الجرايدة، محمد. (٢٠١٢). تقويم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة كلية التربية بالفيوم، ١٢.

- جيرينبرج، جيرالد؛ بارون، روبرت. (٢٠٠٠). إدارة السلوك في المنظمات، (الرياض: دار المريخ).

- حامد، سعيد شعبان. (٢٠٠٤). محددات عملية التكيف التنظيمي للفرد: دراسة ميدانية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ٦٣.

- حجازي، محمد حافظ. (٢٠٠٤). أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٢.

- الحربي، طلال. (٢٠١٢). تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المورد البشري (بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية). فكر وإبداع، ٦٥.

- حسن، أمين عبد العزيز. (٢٠٠١). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين. (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع).

- الحنيطي، محمد فالح. (٢٠٠٣). الصراع بين القيم الإجتماعية والقيم التنظيمية لدي الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية. دراسات، العلوم الإدارية، ٢.

- خشبة، ناجي محمد. (١٩٨٩). قيم العمل وأثرها في الاتجاهات نحو التقليدية أو الحداثة بالتطبيق على شركات القطاع العام الصناعية بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٦.

- خطاب، عايدة. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية الدولية. (القاهرة: ماس للطباعة).

- ديلمي، آمال. (٢٠١٥). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- وكالة أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة أم البواقي، الجزائر.

- راغب، حسين موسى. (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية والتناغم بين الإستراتيجية التسويقية (عملاء لمدى الحياة) واستراتيجية إدارة الموارد البشرية (قوة عمل مرنة). المجلة العلمية لكلية التجارة "بنين" جامعة الأزهر، ٢٩.

- رجم، خالد. (٢٠١٩). تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مجلة البشائر الاقتصادية، ٥، ١.

- رفاعي، رجب حسنين. (٢٠٠١). تحليل العلاقة بين قيم عمل المديرين ودوافع العمل لديهم: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ١.

- زاوي، صورية؛ تومي، ميلود. (٢٠٠٩). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الموارد البشرية. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، ١٣، ٣٨.

- زاوي، صورية؛ تومي، ميلود. (٢٠١٠). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧.

- زاوي، صورية؛ تومي، ميلود. (٢٠١٥). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية. أبحاث اقتصادية وإدارية، ١٧.

- زرزور، براهمي. (٢٠١٥). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات، دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية WHO. المؤتمر الدولي الثامن، التنوع الثقافي، جامعة العربي التبسي- تبسة/ الجزائر.

- السلمي، علي. (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي. (القاهرة: دار غريب).

- سمارة، نسرين شاكر. (٢٠١٧). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.

- الشرايري، هاشم. (٢٠١٩). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية علي الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة أل البيت، الأردن.

- الشيخ، سوسن سالم. (١٩٩٥). أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي. المجلة العلمية لكلية التجارة "بنات" جامعة الأزهر، ١٢.

- طاهر، عبد الملك؛ عبدالله، نوف. (٢٠١٨). إدراك المرأة العاملة لمشكلة السقوف الزجاجية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على عينة من موظفات الجهاز الحكومي بمدينة الرياض. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥، ٢.

- عبد الكريم، أحمد. (١٩٩٣). حدود التوافق بين اتجاهات الإدارة واتجاهات العاملين في المنظمات الصحية نحو نظم العمل. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢.

- عبدالوهاب، بلعباس. (٢٠١٦). آليات التنشئة التنظيمية و إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة دراسة تحليلية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ١٦.

- عسكر، سمير أحمد؛ وزايد، عادل محمد. (١٩٩٤). المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضاء الوظيفي: دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢.
- علوطي، لمين. (٢٠٠٨). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. مجلة بحوث اقتصادية عربية، ١٥، ٤٢.
- الفياض، سامي. (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية: مصادرها وأبعادها. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، ١.
- قانة، سهام. (٢٠١٥). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس- الجزائر.
- قايد، فاطمة الزهراء. (٢٠١١). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة ٢٠٠٨ – ٢٠١٢. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- القويزي، القائمة. (٢٠١٦). الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١٩.
- كولار، مصطفي. (٢٠١٩). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. (الجزائر: الناشر غير مبين).
- ماهر، أحمد. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. (الإسكندرية: الدار الجامعية).
- مسعود، كسري؛ إيصولاح، زاهية. (٢٠١٣). تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، ٢٨.
- مطر، خلود. (٢٠١٧). السقف الزجاجي. البوابة السعودية للموارد البشرية.
- موفق، سهام؛ هيشر، سميرة. (٢٠١٥). المرأة العاملة والمناصب القيادية: دراسة لظاهرة السقف الزجاجي، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع ١٧.
- الهيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٩٩٢). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع شركة سابك. الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Autry, C. W., & Daugherty, P. (2003). Warehouse Operation Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Responses. Journal of Business Logistics, 24.
- Autry, C. W., & Wheeler, A. R. (2005). Post-Hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue-Collar Employees. Journal of Management Issues, XVII.
- Backhaus, K. (2003). Importance of Person-Organization Fit to Job Seekers. Career Development International, 8.
- Barbara, M. (2010). Cultural Diversity in Organization Theory and Practice, Journal of Intercultural Management, 2, 2.
- Bond, M. (1998). Diversity Dilemmas at Work. Journal of Management Inquiry, 7, 3.
- Bornay, M. (2019). International Human Resource Management:

How should employees be managed in an international context? In book: Managerial Competencies for Multinational Business. (Unknown: IGI Global). https://www.researchgate. net
- Brown, D. (2002). The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement. Journal of Counseling and Development, 80.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay Preference and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. Personnel Psychology, 47.
- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An Expert HR system for Aligning Organizational Culture and Strategy. Human Resource Planning, 22.
- Caldwell, C., Anderson, V. (2018). Strategic human resource management. (N. W.: Nova Science Publishers, Inc.).
- Caleb, R. (1996). What Do We mean: by Managing Diversity. Work force Diversity, l3.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. Academy of Management Review, 14.
- Cox, Taylor. (1993). Cultural Diversity: Theory Research and Practice. (Sanfrancisco: Berretkohler Publishers).
- DelCampo, R. G. (2006). The Influence of Culture Strength on Person-Organization Fit and Turnover. International Journal of Management, 23.
- Doughman, S. (1997). Human Resources Information Systems: Analysis and Design: Case study, Unpublished Master dissertation, University of Yarmouk, Irbid, Jordan.
- Dressler, G., Varkkey, B. (2011). Human Resource Management. (U. S. A: Prentice Hall).
- Dyer, L., boudreau, j. milkovich, g. (1999). Strategic Human Resources Management in the Twenty-first Century, Research in Personnel and Human Resources Management Series, 4.
- Elfenbein, H., & O’Reilly, C. (2002). Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Organization Fit on Group Process and Performance. Research Paper Series, Stanford University.
- Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert

Study. International Journal of Management Science and Business Administration, 6, 6.

- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. Journal of Vocational Behavior, 55.
- Hodgetts, R. (2000). International Management. (New York: McGraw Hill).
- Hopkins, B., Markham, J. (2003). e-HR: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People. (U. S. A: Gower).
- Jennifer, E. (2003). The Iceberg Metaphor. Accessed 20/7/2010, Available from http:// www. Culture-at- work. Com/iceberg. html.
- Khudhair, H., Alsaud, A., Alsharm, A. Alkaabi, A. & AlAdeedi, A. (2020). The Impact of COVID-19 on Supply Chain and Human Resource Management Practices and Future Marketing. International Journal of Supply Chain and Inventory Management, 9, 5.
- Lee, Y., Yang, L., Wan, K., & Chen, G. (2010). Interactive Effects of Personality and Friendship Networks on Contextual Performance. Social Behavior and Personality, 38, 2.
- Lim, H.; Choi, J. (2009). Testing an Alternative Relationship between Individual and Contextual Predictors of Creative Performance, Social Behavior and Personality, 37, 1.
- Meister, J. (2020). The Impact of The Coronavirus on HR and The New Normal of Work. Forbes.
- Mohapatra, M. (2015). 360 Degree Feedback: A Review of Literature. International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), II, I.
- Nuangjamnong, C., Maj, S. (2017). Strategic Human Resource Management in International Organizations, Modern Applied Science, 11, 5.
- Nyambegera, S. M., Daniels, K., & Sparrow, P. (2001). Why Fit doesn't always Matter: The Impact of H R M and Cultural Fit on Job Involvement of Kenyan Employees. Applied Psychology: an International Review, 50.
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. Academy of Management Journal, 34.
- Palvia, P .and Kumar, A. (2001). Key Data management Issues in a Global Executive Information System. Industrial Management and

Data Systems, 101, 4.
- Rasoava, R. (1996). Effective Management in Multicultural Organizations Creating a Learning- Based Order with a Sharing Principle. Econ, J. of Hokkaido Univ., 25.
- Rhaney, T. M. (1998). Need for Achievement: A Moderator for Person-Organization Fit. A Dissertation for the Degree of Doctor of Science in Applied Psychology, Christopher Newport University.
- Schuler, R., Dowling, P., Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international Human Resource Management, Journal of Management, 19, 2.
- Su, N., Tra, L., c, Huynh, H., Nguyen, H. & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. Current Issues in Tourism, DOI: 10.1080/13683500.2020.1863930
- Tepeci, M. (2001). The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-organization Fit on Individual Outcomes in the Restaurant Industry. A Dissertation Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy, The Pennsylvania State University.
- Waxin, M-F. (2007). Strategic HRM Management of International Assignments, in Katsioloudes, M., Hadjidakis, S. (eds), International Business, 12, Elsevier, London.
- Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers. Journal of Change Management, 5.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- https://www.2020wob.com/companies/2020-gender-diversity-index
- https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/glass
- https://www.arabdevelopmentportal.com/sites/default/files/publication/892.women_in_business_and_management_gaining_momentum_in_the_middle_east_and_north_africa_ar.pdf
- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_373389.pdf
- Women in business and management: gaining momentum, (2015). International Labour Office. Geneva. At https://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm
- https://www.iknowpolitics.org/ar/discuss/e-discussions/
- Gonzalez, R. E-HRM and his outcomes, a study of relational e-HRM in multinational companies, www.diva-portal.org/smash/gel/.../fulltext 01.pdf

قاموس المصطلحات العلمية مرتبة أبجدياً باللغة العربية

اجتماعي	*Social*
إجراء مراجعة أخلاقية	*Ethics Audit*
احترام التنوع في قوى العمل	*Valuing Diversity*
أداء سياقي	*Contextual Performance*
إدارة الموارد البشرية الخضراء	*Green HRM*
إدارة بالقيم	*Managing By Values "MBV")*
استقلالية شخصية	*Personal Autonomy*
أصحاب المصلحة	*Constituencies*
أصحاب رأس المال وحملة الأسهم والدائنين	*Stockholders*
أطراف ذوي صلة	*Stakeholders*
إعادة هندسة نظم الموارد البشرية	*Human Resources Process Reengineering*
إعادة هيكلة العمالة	*Restructuring*
اعتماد علي مصادر خارجية	*Outsourcing*
أقليات عرقية	*Ethnic Minorities*
إلصاق التُهم للآخرين	*Escape Goating*
إنترنت	*Internet*
انفتاح/مرونة	*Openness/Flexibility*
ائتلاف	*Coalition*
برنامج تمكين	*Empowerment Program*
برنامج مرنة لساعات العمل	*Flextime Program*
برمجيات	*Software*
بريد إلكتروني	*E-Mail*
بوتقة الانصهار (تشابه، توحد)	*Melting Pot*
تتابعي مقابل عشوائي	*Random-Sequential*
تخفيض التكاليف	*Containing Costs*
ترتيبات عمل مرنة وجديدة	*Flexible, new Working Arrangements*

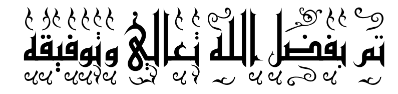
تسويق علاقات	*Relationship Marketing*
تطبيقات	*Applications*
تطورات تكنولوجية	*Technological Advances*
تطوير رأس المال البشري	*Developing Human Capital*
تعارض في المصالح	*Conflict of Interest*
تعامل داخلي	*Insider Trading*
تقدير ضمني، مستتر للتوافق	*Implicit Estimate of Congruence*
تقنيات قائمة على المنصات	*platform-based*
تكيف ثقافي	*Cross-Cultural Adaptability*
تمكين ودعم	*Empowerment*
تمييز، اضطهاد	*Discrimination*
تنوع تنظيمي	*Organizational Diversity*
تنوع قوة العمل	*Diversification of The Workforce*
التوازن بين العمل والأسرة	*Work–life balance*
توافق الفرد مع البيئة	*Person-Environment Fit*
توافق الفرد مع المنظمة	*Person-Organization Fit "P-O Fit"*
توافق المبني علي التشابه	*Supplementary Fit*
توافق أيدولوجي، فكري، ثقافي	*Ideological Congruence*
توافق شخصي	*Personality Congruence*
توجه للعالمية	*Going Global*
توسيع التنوع	*Diversity Enlargement*
ثابت مقابل متغير	*Fixed-Variable*
ثقافه التعدديه	*Cultural Pluralism*
ثورة الجودة	*The Quality Revolution*
جدران زجاجية أفقية	*Glass Walls*
جدران نارية	*Fire Walls*
جماعي مقابل فردي	*Collective-Individual*
حرية	*Freedom*
حساسية التنوع	*Diversity Sensitivity*

حقائق	*Facts*
حواجز اجتماعية	*Societal Barriers*
حواجز حكومية	*Governmental Barriers*
حواجز مصطنعة	*Artificial Barriers*
حواجز هيكلية داخلية	*Structural Barriers*
خادم	*Server*
خارجي	*Context*
خط المساعدة	*helpline number*
خطة عمل	*Action Plan*
داخلي	*Content*
دافعية	*Motivational*
دوافع ذاتية	*Self-motivated*
دور استباقي	*Proactive Actions*
دور تفاعلي	*Reactive Actions*
ذكاء اصطناعي	*Artificial Intelligence*
ذكاء ثقافي	*Cultural intelligence*
رسمي مقابل غير رسمي	*Formal-Informal*
رفاهية	*wellbeing*
رئيس	*Chief*
رئيس تنفيذي	*Chief Executive Officer*
زيادة إنتاجية	*Productivity Enhancement*
سقف زجاجي	*Glass Ceiling*
سكون	*Static*
سلوك أخلاقي للمنظمة	*Organization Ethical Behavior*
سلوك تنظيمي اجتماعي إيجابي	*prosocial Organizational Behavior "POB"*
سلوكي	*Behavioral*
سياسة فرق تسد	*Divide and Rule*
شبكات الربط الخارجية الإكسترانت	*Extranet*

شبكات الربط الداخلية الإنترانت	*Intranets*
شخصي مقابل غير شخصي	*Investiture-Divestiture*
ضغط أوقات العمل الأسبوعية	*Compressed Workweeks*
ظهور تكنولوجيا جديدة	*Embracing New Technology*
عالمية	*Globalization*
علاقة اعتمادية	*Dependency*
عمل إيجابي	*Affirmative Action*
العمل عن بعد من المنزل	*work from home " WFH "*
العمل لجزءً من الوقت	*Part Time*
العمل يمكن أن يكون مُنتِج ومبهج	*Work Can Be Both Productive and Pleasant*
عملية انصهار، اندماج	*Fusion Process*
غير مرئي	*invisible*
فردي	*Individualized*
فصول افتراضية	*Virtual Classrooms*
فطنة حسية	*Perceptual Acuity*
قاعدة معرفة	*Knowledge Base*
قانون الحقوق المدنية	*The Civil Rights Act*
قانون العمل الإيجابي	*Affirmative Action*
قدرات وجدارات أساسية	*Core Competencies*
قرار الانضمام	*Decision to Participate*
قواعد	*Rules*
كامنة	*Latent*
كبار المديرين في الإدارة التنفيذية	*The C- Suit*
كبير موظفى العمليات	*Chief Operating Officer*
كبير موظفى المعلومات	*Chief Information Officer*
كيان سياسي	*Political Entity*
اللجنة الفيدرالية للسقف الزجاجي	*Federal Glass Ceiling Commission "FGCC"*
لجنة الممارسات العادلة للتوظف	*Fair Employment Practice Committee*

لغة الجسد	Body Language
ليس هناك مدخل أمثل لإدارة البشر	There Is No One Best Approach to Managing People
ما وراء المعرفة	Metacognitive
متاهة	maze
متصفحات الإنترنت	Browsers
متعاقب مقابل منفصل أو متفرق	Serial- Disjunctive
متغيرة	Dynamic
مجتمع متعدد الثقافات	Multicultural Society
محادثة	Chatting
محاكاة	Simulation
مدخل فردي	Person Approach
مدخل موقفي	Situationist Approach
مُدركة	Perceived
مراجعة ثقافية	Cultural Audit
مركز الضبط خارجي	External Locus of Control
مركز الضبط داخلي	Internal Locus of Control
مرونة تنظيمية	Organizational Resilience
مرونة عاطفية	Emotional Resilience
مرونة مكانية في أداء العمل	Flexplace
مسئولية اجتماعية	Organization Social Responsibility
مشاركة في العمل	Job Sharing
المعرفة = القوة	Knowledge = Power
معرفي	Cognitive
مفهوم التوافق	Concept of Fit
مفهوم الميثاق الأخلاقي	A Code of Ethics
مقاومة	Resistance
مكتبات رقمية	Digital Libraries
مكونات مادية	Hardware

منافسة	*Competition*
منظمة أخلاقية	*Ethical Organization*
منظمة العمل الدولية	*International Labour Organization "ILO"*
منظمة رشيقة (أبسط أو أقل في الحجم)	*Lean Organization*
منظمة مؤقتة (افتراضية أو تخيلية)	*Virtual Organization*
مؤتمرات مرئية	*Video Conferences*
مؤسسي	*Institutionalized*
ميثاق أخلاقي	*A Code of Ethics*
نسبية	*Relative*
نظام التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع الافتراضي	*Multi-Media & Virtual Reality Training System*
نظام ديناميكي دائمة التغير	*Dynamic and Ever- Changing System*
نظام معلومات الموارد البشرية	*Human Resource Information System "HRIS"*
نظام مفتوح	*Open System*
نظرية المواقف الاستراتيجية	*Strategic Contingencies Theory*
نظم خبيرة	*Expert Systems*
نموذج أو قدوة	*Role Model*
نموذج تدريب إلكتروني متزامن	*Synchronous E- Training, Real Time Model*
نموذج تدريب إلكتروني غير متزامن	*Asynchronous E- Training ،Non-Real Time Model*
هيمنة ثقافية	*Cultural Hegemony*
هيمنة وسيطرة	*Dominance*
واقع جديد	*Now Normal*
وسيط ذكي	*Intelligent Agent*



رقم الإيداع: ٢٢٠٩٨ / ٢٠٢٢م

الترقيم الدولي 978-977-94-3865-8